

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE RELATIONSHIP BETWEEN EXEMPLARY OF  
ADMINISTRATOR LEADERSHIP AND LEARNING ORGANIZATION  
OF CHULALONGKORN UNIVERSITY

กานต์รวี ถาวรพันธุ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็น  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กานต์รวี อารพันธ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการ  
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

The Relationship Between Exemplary of Administration Leadership  
and Learning Organization of Chulalongkorn University

ชื่อ - นามสกุล

นางสาวกานต์วี ถาวรพันธุ์

สาขาวิชา

เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษา

อาจารย์พรทิพย์ สุริยาชัยวัฒน์, ปร.ด.

ปีการศึกษา

2556

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุทธิพร บุญส่ง, ศษ.ด.)

..... กรรมการ  
(อาจารย์พรทิพย์ สุริยาชัยวัฒน์, ปร.ด.)

..... กรรมการ  
(อาจารย์อนันต์ เดียวต้อย, ปร.ด.)

..... กรรมการ  
(อาจารย์กล้าหาญ ภู น่าน, ปร.ด.)

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติวิทยานิพนธ์  
ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุทธิพร บุญส่ง, ศษ.ด.)

วันที่ 17 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2557

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ชื่อ – นามสกุล	นางสาวกานต์วี ถาวรพันธุ์
สาขาวิชา	เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์พรทิพย์ สุริยาชัยวัฒน์, ปร.ค.
ปีการศึกษา	2556

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2) ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 19 คณะ ปีการศึกษา 2555 รวม 361 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ในระดับปานกลาง และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยพบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร องค์กรแห่งการเรียนรู้

**Thesis Title** The Relationship between Exemplary of Administrator Leadership and Learning Organization of Chulalongkorn University

**Name - Surname** Ms. Kanrawee Tawonpan

**Program** Educational Administration Technology

**Thesis Advisor** Mrs. Porn-tip Suriyachaivatana, Ph.D.

**Academic Year** 2013

## ABSTRACT

This research aimed to study 1) the level of exemplary administrator leadership of Chulalongkorn University 2) the level of the learning organization of Chulalongkorn University and 3) the relationship between the exemplary of administrator leadership and the learning organization of Chulalongkorn University. The samples used in this study included 361 personnel of Chulalongkorn University in 2013.

The research used the questionnaire which is performed to choose 5 kinds of measurement such as percentage, average, standard deviation and correlation coefficient of Pearson.

The results show that 1) the exemplary administrator leadership of Chulalongkorn University were at a high level 2) the learning organization were at moderate level and 3) the relationship between the exemplary of administrator leadership and the learning organization of Chulalongkorn University were related with significant at the .01 level.

**Keywords:** exemplary of administrator leadership, learning organization

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้โดยความอนุเคราะห์จากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.พรทิพย์ สุริยาชัยวัฒน์ และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง ประธานกรรมการ ดร.กล้าหาญ ภู น่าน กรรมการ และดร.อนันต์ เตียวต้อย กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ เสนอแนะ แก้ไขข้อบกพร่องวิทยานิพนธ์จนเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณในความเมตตากรุณาที่ได้รับเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือ 5 ท่าน ที่ได้กรุณาตรวจสอบพร้อมให้คำแนะนำเพื่อแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประนอม พันธุ์ไสว ดร.ต้องลักษณ์ จิรวชิรากร ดร.ธัญญภรณ์ เลาหะเพ็ญแสง อาจารย์ชัชอนันต์ มั่นคง และรองศาสตราจารย์ ดร. บุษกร บิณฑสันต์ ตลอดจนบุคลากรสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 19 คน ที่ให้ความร่วมมือตอบและเก็บรวบรวมแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ ข้าพเจ้าขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ดูแลและให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้าน และศาสตราจารย์ ดร. บุญรอด บิณฑสันต์ ผู้สนับสนุนทุนการศึกษา รวมถึงนางสาวทัชชกร แก้ววรรณ ซึ่งคอยเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยมาโดยตลอด

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่คุณประโยชน์ใดๆ ที่เป็นกุศลอันเกิดจากผลของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ข้าพเจ้าขอมอบให้แก่ทุกๆ ท่านที่มีส่วนทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี หากการวิจัยครั้งนี้ขาดคบบกพร่องประการใด ผู้วิจัยขอกราบขอภัยมา ณ โอกาสนี้

กานต์รวี ถาวรพันธุ์

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(3)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
สารบัญตาราง.....	(8)
สารบัญภาพ.....	(11)
บทที่ 1 บทนำ.....	12
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	12
1.2 วัตถุประสงค์งานวิจัย .....	14
1.3 คำถามการวิจัย.....	14
1.4 สมมติฐานการวิจัย .....	15
1.5 ขอบเขตของการวิจัย .....	15
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ .....	16
1.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	18
1.8 ประโยชน์ที่ได้รับ .....	19
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	20
2.1 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ .....	21
2.2 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	35
2.3 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.....	53
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	61
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	68
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	68
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	70
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	73
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	74
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	75

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย.....	76
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	77
4.3 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ...	78
4.4 ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .....	84
4.5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.....	91
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปราย และข้อเสนอแนะ .....	98
5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัยและวิธีดำเนินการวิจัย.....	98
5.2 สรุปผลการวิจัย.....	98
5.3 อภิปรายผล .....	102
5.4 ข้อเสนอแนะ.....	115
บรรณานุกรม .....	116
ภาคผนวก.....	126
ภาคผนวก ก รายงานผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือวิจัย.....	127
ภาคผนวก ข หนังสือเชิญกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ .....	134
ภาคผนวก ค ตัวอย่างเครื่องมือวิจัย.....	140
ภาคผนวก ง ผลการประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อแบบสอบถาม.....	149
ประวัติผู้เขียน.....	160



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 แนวความคิดของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	39
ตารางที่ 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างผลสัมฤทธิ์และยุทธศาสตร์ .....	56
ตารางที่ 2.3 ภาพรวมการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค .....	59
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย .....	69
ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานะภาพข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	77
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลระดับภาวะผู้นำที่เป็น แบบอย่างของผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ ).....	79
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของ ผู้บริหาร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำแนกตามรายข้อย่อยด้านความท้าทาย กระบวนการ ( $X_1$ ) .....	80
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของ ผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำแนกตามรายข้อย่อย ด้านสร้างแรงคลใจใน วิสัยทัศน์ร่วม ( $X_2$ ) .....	81
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของ ผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำแนกตามรายข้อย่อย ด้านปล่อยให้ผู้อื่นวิสัยทัศน์ ปฏิบัติ ( $X_3$ ) .....	82
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของ ผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำแนกตามรายข้อย่อย ด้านจำลองวิธีการ( $X_4$ ) .....	83
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของ ผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำแนกตามรายข้อย่อย ด้านบำรุงขวัญและ กำลังใจ ( $X_5$ ) .....	84
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ).....	85

## สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำแนกตามรายชื่อย่อยด้านการสร้างพลวัต ในการเรียนรู้ ( $Y_1$ ) .....	86
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำแนกตามรายชื่อย่อยด้านการปฏิรูปองค์การสู่ความเป็น เลิศในการเรียนรู้ ( $Y_2$ ) .....	87
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำแนกตามรายชื่อย่อย ด้านการเอื้ออำนาจและ การสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ ( $Y_3$ ) .....	88
ตารางที่ 4.12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำแนกตามรายชื่อย่อย ด้านการจัดการความรู้ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $Y_4$ ) .....	89
ตารางที่ 4.13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำแนกตามรายชื่อย่อย ด้านเทคโนโลยีสำหรับ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $Y_5$ ) .....	90
ตารางที่ 4.14	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.....	91
ตารางที่ 4.15	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ ( $Y_1$ ) .....	92
ตารางที่ 4.16	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศใน ในการเรียนรู้ ( $Y_2$ ).....	93
ตารางที่ 4.17	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุน ให้ผู้คนประสบความสำเร็จ ( $Y_3$ ).....	94

## สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.18	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ ( $Y_4$ ).....	95
ตารางที่ 4.19	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่ง การเรียนรู้ ( $Y_5$ ).....	96



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	19
ภาพที่ 2.1 รูปแบบของผู้นำ 5 แบบ ตามแนวคิด ของ เบลคและมูตัน .....	27
ภาพที่ 2.2 แสดงตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ.....	43
ภาพที่ 2.3 การสร้างพลวัตในการเรียนรู้.....	43
ภาพที่ 2.4 การปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ .....	45
ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบด้านคน.....	47
ภาพที่ 2.6 การจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ .....	47
ภาพที่ 2.7 องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี .....	50
ภาพที่ 2.8 รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	53
ภาพที่ 2.9 ผังองค์กรการดำเนินงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.....	60



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างมากมายทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ความผันผวนทางด้าน เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง การแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมระหว่างประเทศ และความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในทุกอาชีพ ซึ่งต้องปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดได้ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน ในส่วนของวงการทางการศึกษา มีการแข่งขันที่รุนแรงเพื่อความเป็นเลิศทางด้านวิชาการทั้งในระดับอุดมศึกษาภายในประเทศและต่างประเทศ เห็นได้จากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยชั้นนำในเอเชียปี 2556 โดย QS University Rankings: Asia 2013 (QS Top University Worldwide University Ranking, Guides & Events, 2013) และการจัดอันดับอันดับมหาวิทยาลัยที่ดีที่สุดในเอเชีย ประจำปี 2556 โดยนิตยสาร Time Higher Education (The World University Ranking, 2013) โดยมีมหาวิทยาลัยในประเทศไทยติดอันดับของทั้งสองสถาบันการจัดอันดับการศึกษานี้อยู่ด้วย อีกทั้งการออกนอกระบบของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง อีกทั้งประเทศไทยกำลังจะเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community-AEC) ในปี 2558 ซึ่งจะส่งผลให้มีการลงทุนทางด้านการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น มีการแลกเปลี่ยนด้านภาษาและวัฒนธรรม ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแผนอุดมศึกษา ระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2551-2565 (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551) และวิสัยทัศน์สำหรับการพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2555) คือ อุดมศึกษาเป็นแหล่งองค์ความรู้และพัฒนากำลังคนระดับสูงที่มีคุณภาพเพื่อการพัฒนาชาติอย่างยั่งยืน สร้างสังคมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 บนพื้นฐานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีบทบาทสูงในประชาคมอาเซียนและมุ่งสู่คุณภาพอุดมศึกษาระดับนานาชาติ จากสภาวะการณ์ดังกล่าว รูปแบบการบริหารองค์กรแบบเก่าอาจไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการองค์กรในยุคปัจจุบัน Manville (2001, น. 45) กล่าวว่า “ในขณะนี้พวกเราต้องการการเรียนรู้แบบใหม่ที่เฉียบแหลมมากขึ้น และเข้ากับผู้เรียนได้ดีขึ้น ตลอดจนสัมพันธ์กับวิธีทำงานมากขึ้น นอกจากนี้ต้องเป็นการเรียนรู้ที่ทำให้เราสามารถ

ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น สามารถสร้างความแตกต่างได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผลมากขึ้น” ดังนั้นการบริหารองค์กรแบบใหม่องค์กรต้องมีการพัฒนาศักยภาพโดยสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร ดังนั้นแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นเพื่อพัฒนาศักยภาพองค์กร เพื่อให้มีความรู้และสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยบุคลากรต้องมีความใฝ่รู้ มุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้อย่างเป็นระบบ แนวคิดการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) เป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาองค์กรให้ไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทั้งนี้การปรับเปลี่ยนใดๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างเจตคติทางบวกต่องาน สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเต็มใจในการปฏิบัติงานและปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารงานในยุคโลกาภิวัตน์นั้นเป็นเรื่องที่ทำนายต่อผู้บริหารให้ต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้เท่าทันกับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องแสวงหาความคิด วิธีการ และนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง และบุคลากรในองค์กรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในองค์กรเพื่อให้บุคลากรมีเป้าหมายเดียวกัน สร้างวัฒนธรรมในองค์กรให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งนอกจากผู้บริหารจำเป็นต้องปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพความเปลี่ยนแปลงแล้ว องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงด้วยเช่นกัน ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหารและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสองปัจจัยสำคัญให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกของประเทศไทย (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556) เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความเป็นเลิศทางด้านวิชาการเพื่อให้สามารถแข่งขันกับมหาวิทยาลัยชั้นนำต่างๆ ได้ นั่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจึงมีความจำเป็นต้องมีความเป็นอิสระคล่องตัว ทางด้านการบริหารงานและการบริหารบุคคล (เดลินิวส์, 2549) ด้วยเหตุนี้ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ออกนอกระบบเมื่อ พ.ศ. 2551 เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย (สุนันทานิวส์, 2556) หลังจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ออกนอกระบบแล้วนั้น ได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของมหาวิทยาลัย โดยจัดสรรให้มี 2 สำนักงาน 19 คณะวิชา 3 วิทยาลัย และ 5 ส่วนงาน ซึ่งนับว่ามีส่วนงานที่มากที่สุดของอุดมศึกษาในประเทศไทย โดยแต่ละคณะวิชามีหน้าที่บริหารจัดการ อำนวยการ และกำกับดูแลให้การปฏิบัติหน้าที่หลักของภาควิชาต่างๆ เพื่อเป็นไปตามนโยบาย แผน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ในทำนองเดียวกันจะทำหน้าที่เสนอข่าวสาร ความต้องการ ความเห็นจากภาควิชา ผู้การพิจารณาของมหาวิทยาลัย ซึ่งหน่วยงานระดับคณะเป็นตัวกลางที่

จะรับผิดชอบและทำหน้าที่ ให้ความร่วมมือต่อภาควิชาและมหาวิทยาลัย เพื่อให้ได้ผลงานเป้าหมาย และเกิดความพึงพอใจของทุกฝ่าย ผู้บริหารจึงเป็นผู้มีความสำคัญต่อการพัฒนาคณะและมหาวิทยาลัย เนื่องจากเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารงานภายในคณะ ควบคุมดูแล สั่งการในการดำเนินกิจการของ คณะ ให้เป็นไปตามนโยบาย วัตถุประสงค์ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัย งานด้านการ สอน งานกิจการนิสิตนักศึกษา งานกิจกรรมของคณะ งานงบประมาณ งานสำนักงาน การเป็นตัวแทน ของคณะ ตลอดจนการติดต่อกับสถาบัน บุคคล ทั้งภายในและภายนอกประเทศ (อุทุมพร จามรมาน และคณะ, 2543, น. 105) ดังนั้นความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัยจึงขึ้นอยู่กับการบริหารงานส่วนนี้เป็น สำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายต่อผู้บริหารในการบริหารองค์กรในภาวะที่มีความเปลี่ยนแปลง จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัยนั้น ได้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาองค์กรเพื่อความเป็นเลิศทางการศึกษามาโดย ตลอด และมีความต้องการที่จะเป็นเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่เป็นที่ยอมรับระดับโลก เห็นได้จาก ผลงานทางวิชาการ และผลงานวิจัย ที่คณะ วิทยาลัยและสถาบันต่างๆ ตลอดจนคณาจารย์ นักวิจัยและ นิสิตได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่จะ เป็นที่พึ่งพิงให้แก่สังคม และประเทศชาติในฐานะเป็นเสาหลักของแผ่นดิน และจากความสำคัญของ ภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นบุคลากรในสังกัดจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัยจึงมีความสนใจศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ภายใต้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำที่เป็น แบบอย่างของ คูซและโพสเนอร์ (Kouzes & Posner, 2002) และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) โดยผู้วิจัยคาดหวังว่าผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นแนวทางในการ ปรับปรุง และพัฒนาภาวะผู้นำตลอดจนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยเฉพาะกับผู้บริหาร ให้สามารถบริหารงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## 1.2 วัตถุประสงค์งานวิจัย

- 1.2.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 1.2.2 เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 1.2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 1.3 คำถามการวิจัย

- 1.3.1 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอยู่ในระดับใด

1.3.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอยู่ในระดับใด

1.3.3 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยหรือไม่

#### 1.4 สมมติฐานการวิจัย

1.4.1 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก

1.4.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก

1.4.3 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์กัน

#### 1.5 ขอบเขตของการวิจัย

1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

1.5.1.1 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ของ คูซและโพสเนอร์ (Kouzes & Posner, 2002) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

- 1) ความท้าทายกระบวนการ (Challenge Process)
- 2) สร้างแรงคลใจในวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision)
- 3) ปลดปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ (Enable Others to Act)
- 4) จำลองวิธีการ (Model the Way)
- 5) บำรุงขวัญและกำลังใจ (Encourage the Heart)

1.5.1.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดของ มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) โดยมี 5 องค์ประกอบ คือ

- 1) การสร้างพลวัตในการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
- 2) การปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ (Organization Transformation)
- 3) การเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ (People Empowerment)
- 4) การจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Management)



5) เทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Technology Application)

1.5.2 ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 19 คณะ รวม จำนวน 5,917 คน (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ใช้การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 608-609) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 361 คน

1.5.3 ตัวแปร ประกอบด้วย

1.5.3.1 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ได้แก่

- 1) ความท้าทายกระบวนการ (Challenge Process)
- 2) สร้างแรงคล้อยใจในวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision)
- 3) ปลดปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ (Enable Others to Act)
- 4) จำลองวิธีการ (Model the Way)
- 5) บำรุงขวัญและกำลังใจ (Encourage the Heart)

1.5.3.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

- 1) การสร้างพลวัตในการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
- 2) การปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ (Organization

Transformation)

- 3) การเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ (People

Empowerment)

- 4) การจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Management)

- 5) เทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Technology

Application)

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.6.1 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร หมายถึง การกระทำหรือการปฏิบัติที่แสดงออกของผู้บริหารซึ่งประกอบด้วย

1.6.1.1 ความท้าทายกระบวนการ หมายถึง ผู้บริหารค้นหาโอกาสที่ท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นและให้กำลังใจผู้ร่วมงานแสวงหาความคิด วิธีการ หรือ นวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน

สามารถแก้ไขปัญหา ปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กร ขอมรับความเสี่ยงและเรียนรู้จากความผิดพลาด

1.6.1.2 สร้างแรงคลาใจในวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง ผู้บริหารมีความคิดที่กว้างไกล และปรารถนาให้ในองค์กรมีการพัฒนาที่ดีขึ้น ชักนำให้ลูกน้องเกิดวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

1.6.1.3 ปลอ่ยให้ผู้อื่นปฏิบัติ หมายถึง การกระทำที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการสนับสนุน สร้างความไว้วางใจให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ จูงใจผู้ร่วมงาน เสริมสร้างความเข้มแข็งให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาโดยการพัฒนา ความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มอบหมายงานให้ ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงผลงานและมีการประเมินตรวจสอบ

1.6.1.4 จำลองวิธีการ หมายถึง ผู้บริหารสร้างตัวอย่างโดยการแสดงให้เห็นถึงวิธีการปฏิบัติ บุคเบิก สร้างความผูกพันในการปฏิบัติงาน กระตุ้นกระบวนการบริหารให้เกิดการวางแผน ตรวจสอบ แก้ไขข้อบกพร่อง ปฏิบัติตนให้เหมาะสม มีความซื่อสัตย์สุจริต สร้างความผูกพัน และความไว้วางใจจากผู้อื่น อุทิศตนและสละเวลาให้แก่องค์กร

1.6.1.5 บำรุงขวัญและกำลังใจ หมายถึง ผู้บริหารมีความมั่นใจในตนเองว่าสามารถชนะอุปสรรคในการทำงานได้ ขอมรับความสำเร็จของลูกน้อง สร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ร่วมงาน มีการฉลองความสำเร็จและยกย่องความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานทุกคนอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งให้คำแนะนำในการทำงาน

1.6.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ ความสามารถ มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน เพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานเพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1.6.2.1 การสร้างพลวัตในการเรียนรู้ หมายถึง ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในระดับ บุคคล ทีมและระดับองค์กร มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการ เรียนรู้เชิงปรับตัว การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ การเรียนรู้เชิงลงมือปฏิบัติ เพื่ออนาคตขององค์กร สนับสนุนให้บุคลากรมีทักษะการเรียนรู้โดยมีการคิดเชิงระบบ

1.6.2.2 การปรับปรุงองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ หมายถึง ผู้บริหารและบุคลากร มีความร่วมมือในการสร้างวิสัยทัศน์ ปรับเปลี่ยนค่านิยมทางวัฒนธรรมเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน มีการสร้างกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย

องค์กรมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นและบุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว มีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจร่วมกัน

1.6.2.3 การเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ หมายถึง การเสริมความรู้ของผู้บริหารและบุคลากรในทุกระดับ การสนับสนุนให้บุคลากรวางแผนการทำงานด้วยตนเองมากกว่าการสั่งการ องค์กรจัดให้มีการประชุมอบรมเพื่อกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน เมื่อมีการประชุมหรือสัมมนาจะมีผู้บริหารเข้าร่วมทุกครั้ง ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีความใฝ่รู้ ผู้บริหารกระตุ้นบุคลากรด้วยการให้คำแนะนำช่วยเหลือสนับสนุนยกย่อง ยอมรับและเปิดใจกว้าง ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากรกับการเรียนรู้ ผู้บริหารให้อิสระต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

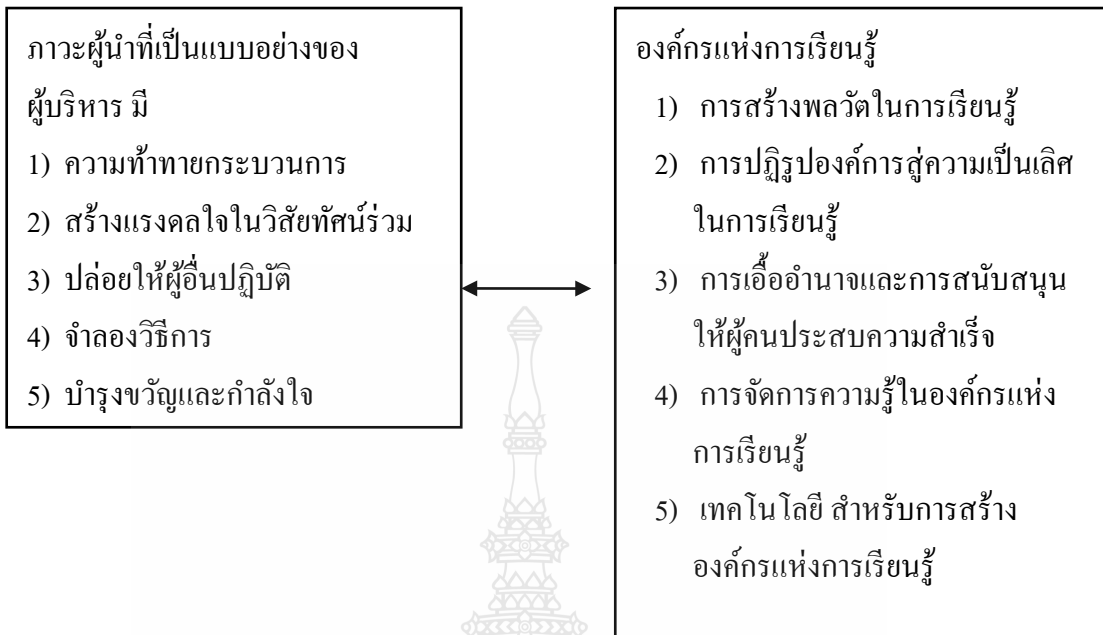
1.6.2.4 การจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในและภายนอกองค์กร สนับสนุนให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยการระดมสมองและความคิดเพื่อให้ได้สิ่งที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ มีการถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในทางปฏิบัติ ประยุกต์ใช้ข้อมูลที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม

1.6.2.5 เทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับพนักงานได้อย่างเหมาะสม มีการจัดอบรมบุคลากรให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.6.3 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หมายถึง จำนวน 19 คณะ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 1.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาถึงทฤษฎีภาวะผู้นำซึ่งมีหลายทฤษฎี ผู้วิจัยมีความสนใจแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างในทัศนะของ คูซและพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 2002) เพื่อนำมาเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งทฤษฎีนี้ได้อธิบายองค์ประกอบ 5 ประการของผู้นำ มีองค์ประกอบสำคัญ คือ 1) ความท้าทายกระบวนการ 2) สร้างแรงคลาใจในวิสัยทัศน์ร่วม 3) ปลอ่ยให้ผู้อื่นปฏิบัติ 4) จำลองวิธีการ 5) บำรุงขวัญและกำลังใจ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดของ มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) โดยมี 5 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างพลวัตในการเรียนรู้ 2) การปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ 3) การเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ 4) การจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5) เทคโนโลยี สำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 1.8 ประโยชน์ที่ได้รับ

- 1.8.1 เป็นแนวทางในการปรับปรุงภาวะผู้นำในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 1.8.2 เป็นแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 1.8.3 เป็นสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ของภาวะผู้นำและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

- 2.1 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 2.1.2 บทบาทหน้าที่ของผู้นำ
  - 2.1.3 ทฤษฎีของการเป็นผู้นำ
  - 2.1.4 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง
- 2.2 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.2.2 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.2.3 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.2.4 แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.2.5 ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มาร์ควอดท์
  - 2.2.6 ปัจจัยสนับสนุนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.3 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 2.1 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

### 2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นคำที่แสดงถึงคุณสมบัติของผู้นำ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ และความสามารถของบุคคลโดยมีนักวิชาการและนักบริหารได้ให้คำจำกัดความตามทัศนะต่างๆ ดังนี้

วันดี อภิรักษ์ธนากร (2555, น. 4) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอไม่ใช่การหยุดอยู่กับที่

สุธีลักษณ์ นิตินธรรม แก่นทอง (2555, น. 3) ได้สรุปว่าภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือกลุ่มในสถานการณ์ต่างๆ ด้วยการปฏิบัติการและอำนาจการใช้กระบวนการสื่อสารซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุ ภาวะผู้นำมีอยู่ 3 ประการ คือ 1) ความสามารถของหัวหน้าในการเป็นผู้นำ สามารถชี้แนวทางและกำหนดวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ 2) ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องเอาชนะจิตใจของลูกน้อง 3) ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องมีความอดสาหะฝ่าฟันต่ออุปสรรค ปรับเปลี่ยนรูปแบบการนำให้เหมาะสมกับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา

พิชาภพ พันธุ์แพ (2554, น. 12) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจคนให้กระทำตามมติร่วมระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยที่ผู้ตามเต็มใจและมีมีความสุขเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร (2553, น. 40) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งต่อการบริหารที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอด หรือการพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่จะมีอิทธิพลเหนือคน กระตุ้นให้คนร่วมมือหรือปฏิบัติงานตามผู้นำนั้นด้วยความศรัทธา นับถือ และด้วยความเต็มใจในงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552, น. 172) สรุปว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการเพื่อใช้ความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้น โน้มน้าว จูงใจ ผู้ตามให้มีความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552, น. 1) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับ และยกย่องจากบุคคลอื่น สร้างความไว้วางใจ และให้ความร่วมมือกับผู้อื่น ผู้นำเป็นผู้ที่สั่งการ อำนาจการ และประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เพื่อให้การดำเนินการประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

มีความสามารถในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ และเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สุดา สุวรรณภิรมย์ (2551, น. 14) สรุปว่า ภาวะผู้นำคือกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

ชวีช บุญยมติ (2550, น. 2-3) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง การกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล หรือ การดลบันดาลใจให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำหรือองค์กรกำหนดไว้

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546, น. 31) ให้คำจำกัดความว่า ภาวะผู้นำ คือ พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำซึ่งก่อให้เกิดการขับเคลื่อนของกลุ่มคนและระบบขององค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

พัชสิริ ชมภูคำ (ม.ป.ป., น.194) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึงกระบวนการที่บุคคลที่เป็นผู้นำมีอิทธิพล โน้มน้าว สร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และสามารถทำให้บุคคลอื่นทำตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม หน่วยงาน หรือองค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำที่บุคคลแสดงออก ทางกาย วาจา จิตใจ และใช้อำนาจหน้าที่ในการจูงใจและการปกครอง การใช้ความสามารถในการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การมิตรภาพที่กระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

#### 2.1.2 บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

ผู้นำ เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารและการจัดการ ซึ่งมีหน้าที่ทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ซึ่งโดยปกติผู้นำจะมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกันไปตามแต่ละสถานการณ์ ซึ่งได้มีผู้จำแนกบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้

ศรีสุภา พิทักษ์วรรณ์ (2545, น. 34-36) ได้แบ่งหน้าที่การบริหารออกเป็น 2 ประเภทด้วยกัน ดังนี้ 1) หน้าที่หลัก เป็นหน้าที่ที่จำเป็นต่อผู้นำ คือ 1.1) หน้าที่บริหาร ซึ่งเป็นหน้าที่เด่นชัดของผู้นำ ผู้นำจะต้องทำหน้าที่บริหารและประสานงานในกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจนโยบาย หรือ วัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยตรงหรือไม่ก็ตาม เป็นความรับผิดชอบที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งนี้ผู้นำอาจมอบหมายหน้าที่นี้ให้ผู้อื่นกระทำแทนตนเองได้ 1.2) หน้าที่วางแผน ผู้นำต้องทำหน้าที่วางแผนที่จะทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จในการทำงาน 1.3) หน้าที่วางนโยบาย โดยทั่วไปการวางนโยบายอาจเป็นไปได้ 3 ทาง คือ กลุ่มผู้มีอำนาจทำหน้าที่วางนโยบาย หรือสมาชิกในกลุ่มร่วมกันวางนโยบาย หรือผู้นำวางนโยบายเพียงคนเดียว ไม่ว่าจะแบบใดผู้นำย่อมมีบทบาทมากเสมอ 1.4) ทำหน้าที่เป็น

ตัวแทนกลุ่ม ผู้นำจำเป็นต้องรับหน้าที่นี้ เพราะเป็นเรื่องยากลำบากที่ทุกคนในกลุ่มจะติดต่อโดยตรงกับคนในกลุ่มอื่นได้พร้อมกัน ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นตัวแทนของคนในกลุ่มในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น 2) หน้าที่รอง เป็นหน้าที่ผู้นำต้องกระทำ เพื่อผลทางจิตใจของกลุ่ม ได้แก่ 2.1) หน้าที่เป็นบุคคลตัวอย่างในกลุ่ม เป็นบุคคลในอุดมคติของเหล่าสมาชิก ผู้นำจะต้องแสดงตนเป็นตัวอย่างเพื่อให้ผู้ตามหรือสมาชิกยึดถือเป็นแบบอย่างหรือปฏิบัติตาม ให้ผู้ตามเคารพยกย่องในคุณค่าต่างๆ และจงใจให้ผู้ตามเชื่อฟัง 2.2) หน้าที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม ผู้นำประเภทนี้เป็นเครื่องหมายของกลุ่ม มักเป็นบุคคลในคณะกรรมการของกลุ่มเป็นเวลานาน ในขณะที่สมาชิกของกลุ่มคนอื่นๆ มีการสับเปลี่ยนกันไปเรื่อยๆ 2.3) หน้าที่เป็นตัวแทนรับผิดชอบ สมาชิกในกลุ่มมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ และให้ผู้นำมีหน้าที่ในการตัดสินใจเมื่อสมาชิกของกลุ่มเกิดปัญหา

อารี พันธุ์ณี (2546, น. 41) กล่าวถึง คุณลักษณะผู้นำยุคใหม่ต้องก้าวไกลสู่สากล ดังนี้ 1) ทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีในทุกด้านแก่ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน จะทำให้เกิดการศรัทธาและเต็มใจให้ความร่วมมือ 2) ต้องมีความรู้ ความคิดดี คิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่น 4) มีจิตใจที่ดีงาม 5) ยอมรับฟังความคิดเห็น และใส่ใจผู้อื่น 6) มีความฉลาดทางความคิด สติปัญญา 7) มีความฉลาดทางอารมณ์ รู้เท่าทันอารมณ์ 8) จูงใจทั้งตนเองและผู้อื่น ให้มีจิตใจร่วมกันเป็นหนึ่งเดียว

ธวัช บุญยณีย์ (2550, น. 28-30) จำแนกบทบาทผู้นำออกเป็น 3 ลักษณะด้วยกัน ได้แก่ 1) บทบาทผู้นำในอุดมคติของสังคม เป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่สังคมกำหนดสิทธิและหน้าที่ของผู้ที่ผู้นำไว้ให้บุคคลยึดถือปฏิบัติทั้งมีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร และไม่มีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อแสดงให้เห็นว่าสังคมต้องการหรือคาดหวังอะไรจากบทบาทเหล่านั้น บทบาทในอุดมคติเป็นแบบฉบับของบทบาทที่สมบูรณ์ ซึ่งผู้ที่มีสถานภาพเป็นผู้นำควรรับรู้และยึดถือปฏิบัติตามบทบาทในอุดมคติเป็นองค์รวมหรือมีที่มาตามบทบัญญัติ บทบาทตามตำแหน่งหน้าที่ บทบาทที่ได้รับมอบหมาย และบทบาทที่คาดหวัง 2) บทบาทที่ผู้นำเข้าใจหรือรับรู้ เป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่ผู้นำเข้าใจ รับรู้ คิดว่าหรือเชื่อว่าผู้นำควรประพฤติปฏิบัติอย่างไรในฐานะที่เป็นผู้นำ บทบาทที่รับรู้ขึ้นอยู่กับการศึกษา ความรู้ โลกทัศน์ ทักษะ ค่านิยม บุคลิกภาพ และประสบการณ์ของผู้นำแต่ละคน หากบทบาทที่ผู้นำรับรู้ไม่ชัดเจน การรับรู้บทบาทของผู้นำนั้นคลุมเครือ ส่งผลให้ผู้นำไม่พึงพอใจต่อภาระงานในหน้าที่ และขาดความผูกพันต่อองค์กร 3) บทบาทที่ผู้นำแสดงออกจริงหรือเป็นจริง เป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่ผู้นำประพฤติปฏิบัติ หรือกระทำจริง โดยได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมทั้งสภาพแวดล้อมทางกายภาพและทางสังคม และคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำแต่ละคน บทบาทที่เป็นจริงนี้อาจมีลักษณะเป็นบทบาทที่ปรากฏขึ้นชั่วคราว หรือบทบาทเฉพาะสถานะ และบางครั้ง



อาจก่อให้เกิดบทบาทขัดแย้งได้ อิทธิพลที่ก่อให้เกิดบทบาทที่ผู้นำแสดงออกจริงหรือเป็นจริง เช่น บุคลิกภาพของแต่ละบุคคล ความสนใจต่อ สภาพแวดล้อม แรงกดดันของชุมชน

พิชาภพ พันธุ์แพ (2554, น. 106-114) จำแนกบทบาทหน้าที่ของผู้นำออกเป็น 3 ลักษณะด้วยกัน คือ 1) บทบาทในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คือ ผู้บริหารต้องเป็นหัวหน้าพิธีการขององค์กร เป็นผู้นำการฝึกอบรม การจูงใจ การควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องเป็นตัวกลางในการให้ข้อมูลข่าวสาร หรือการเป็นผู้ประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2) บทบาทการให้ข้อมูลข่าวสาร ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการสังเกตการณ์ โดยการรวบรวมข้อมูลข่าวสารเพื่อศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงไปของภาวะการณ์ปัจจุบัน ผู้บริหารต้องเป็นผู้ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้กับสมาชิกในองค์กร และเป็นโฆษกขององค์กรในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้กับบุคคลภายนอก 3) บทบาทในการตัดสินใจ ผู้บริหารต้องเป็นนักลงทุน เป็นผู้บุกเบิกโครงการใหม่ๆ และแนวคิดใหม่ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพให้องค์กร ผู้บริหารต้องเป็นผู้แก้ไขปัญหาและจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับสภาพองค์กร ผู้บริหารต้องเป็นผู้เจรจาต่อรองเพื่อสร้างความได้เปรียบขององค์กร

ยุกต์ (Yukl, 2010) จำแนกบทบาทหน้าที่ของผู้นำออกเป็น 14 ลักษณะด้วยกัน 1) บทบาทในการวางแผนและการจัดองค์กร 2) บทบาทในการแก้ไขปัญหา 3) บทบาทในการชี้แจงบทบาทและวัตถุประสงค์ 4) บทบาทในการให้ข้อมูล 5) บทบาทในการสังเกตการณ์ 6) บทบาทในการกระตุ้นและการลดใจ 7) บทบาทในการปรึกษาหารือ 8) บทบาทในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ 9) บทบาทในการส่งเสริมสนับสนุน 10) บทบาทในการพัฒนาและให้คำสั่งสอน 11) บทบาทในการจัดการปัญหาข้อขัดแย้งและส่งเสริมการสร้างทีมงาน 12) บทบาทในการสร้างเครือข่าย 13) บทบาทในการให้การยอมรับ 14) บทบาทในการให้รางวัล

ซานเชส (Sanchez, 2004, pp. 8) ได้จำแนกบทบาทของการเป็นผู้นำออกเป็น 5 ลักษณะด้วยกัน คือ 1) บทบาทผู้จัดการ คือ มุ่งเน้นการจัดทรัพยากรในองค์กร มุ่งเน้นให้พนักงานมีความร่วมมือในการทำงาน สนับสนุน ตรวจสอบ และควบคุมการทำงาน และมีความใส่ใจในกระบวนการดำเนินงาน 2) บทบาทของผู้สร้างวิสัยทัศน์ คือ ผู้นำจะสร้างวิสัยทัศน์และรูปแบบของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในทีมรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีส่วนร่วมในการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ 3) บทบาทของผู้ฝึกสอน คือ ผู้นำมุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และมีความสามารถเพิ่มมากขึ้น 4) บทบาทของนักการศึกษา คือ ผู้นำต้องถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ข้อมูลของตนเองผ่านการประชุม การพูดคุย การติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กร การฝึกอบรม เพื่อการพัฒนาองค์กร 5) บทบาทของเอกอัครราชทูต คือ ผู้นำสร้างกลยุทธ์เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพระหว่างองค์กร ส่งเสริมปรัชญา ประวัติศาสตร์ และการบริการ

จากบทบาทหน้าที่ของผู้นำตามที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าผู้นำมีหน้าที่บริหารบุคคลในองค์กร โดยการวางแผน การตัดสินใจ และเป็นสื่อกลางถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร สร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรในองค์กรเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ ผู้นำบริหารจัดการองค์กร โดยใช้ความรู้ ความสามารถเพื่อให้องค์กรดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย และสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

### 2.1.3 ทฤษฎีของการเป็นผู้นำ

นักวิจัยได้จำแนกทฤษฎีของการเป็นผู้นำโดยแบ่งเป็นกลุ่มต่างๆ ดังต่อไปนี้

2.1.3.1 ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories) (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552, น. 113) ทฤษฎีนี้เป็นการศึกษาถึงคุณลักษณะของบุคคลที่มีส่วนสนับสนุนถึงความเป็นผู้นำซึ่งเป็นที่ยอมรับเรื่อยมาตั้งแต่ พ.ศ. 2447-2491 คุณลักษณะของผู้นำในยุคปัจจุบันประกอบด้วย คุณลักษณะ 5 ประการ คือ 1.1) มีแรงขับสูง หมายถึง ผู้นำมีความพยายามอย่างสูงเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จสูงสุด 1.2) มีแรงจูงใจสูง หมายถึง ผู้นำมีการจูงใจอย่างแรงกล้าเพื่อให้งานนั้นประสบผลสำเร็จ 1.3) มีความซื่อสัตย์ หมายถึง ผู้นำมีการกระทำตามอย่างที่ตนได้สัญญาไว้ มีความซื่อสัตย์ เป็นที่น่าเชื่อถือของบุคลากรในองค์กร 1.4) มีความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง ผู้นำมีความมั่นใจในความคิดของตนเองกล้าตัดสินใจ 1.5) มีความรู้ในด้านธุรกิจ หมายถึง ผู้นำมีความรู้ ความสามารถ มีความฉลาด และมีความก้าวหน้าทางด้านอาชีพสูง มีความรอบรู้และชำนาญการในองค์กร

### 2.1.3.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership behaviors approach)

นักทฤษฎีเรื่องพฤติกรรมระยะบ่งชี้ของการเป็นผู้นำว่า บุคคลสามารถฝึกฝนตนเองให้สามารถเป็นผู้นำได้ มีการพัฒนาแผนการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมการเป็นผู้นำ และหาข้อสรุปของรูปแบบการเป็นผู้นำที่ดีที่สุดที่บุคคลควรเรียนรู้ ซึ่งก่อให้เกิดทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำต่างๆ ดังนี้

1) ทฤษฎีภาวะผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) ซึ่งได้ทำการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ (ธวัช บุญยมติ, 2550, น. 54-55) โดย แบ่งรูปแบบผู้นำออกเป็น 2 รูปแบบ คือ 1.1) รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคน (Employee-Oriented) ผู้นำแบบนี้จะทำงานโดยให้ความสนใจถึงความต้องการและความแตกต่างของบุคคล ให้ความสำคัญต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน มุ่งเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย สร้างขวัญและกำลังใจ และให้ความสำคัญกับการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล 1.2) รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งผลผลิต (Production Oriented) ผู้นำแบบนี้ให้ความสำคัญกับการสร้างมาตรฐานในการทำงาน โดยใช้ระบบการควบคุมงาน อย่างใกล้ชิด

จากผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกนสรุปได้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม ผู้นำให้การสนับสนุน สร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ตาม ให้ผู้ตามมีส่วนร่วมตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง จากการทำวิจัยอย่างต่อเนื่องของมหาวิทยาลัยมิชิแกน พบว่า กระบวนการของการเป็นผู้นำอยู่บนพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม มีความศรัทธาและความไว้วางใจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะส่งผลให้ผลผลิตจากการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้น

2) ทฤษฎีภาวะผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Studies) (Robbins, 2003, pp. 316-317) ทฤษฎีนี้ได้ทำการศึกษารูปแบบพฤติกรรมผู้นำโดยพัฒนาแบบสอบถามออกเป็นสองรูปแบบคือ 1) พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Consideration) หมายถึง ผู้นำมีพฤติกรรมการทำงานบนพื้นฐานของความเชื่อถือซึ่งกันและกันกับผู้ตาม ให้ความสำคัญกับความเห็นของผู้ตาม เอาใจใส่ความรู้สึกของผู้ตาม มีความตระหนักถึงขวัญและกำลังใจของผู้ตาม โดยคำนึงถึงสถานภาพและความพึงพอใจ ผู้นำมีความเป็นมิตรและปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเท่าเทียมกัน 2) พฤติกรรมการชี้นำ (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของชิ้นงานเป็นหลัก โดยเน้นการจัดระบบการทำงาน ระบุบทบาทที่ชัดเจนของผู้ปฏิบัติงาน มีการจัดวางรูปแบบการทำงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เน้นความตรงต่อเวลาเพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุเป้าหมาย จากการวิจัยพบว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมทั้งสองรูปแบบสูงส่งผลให้ผู้ตามปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมทั้งสองรูปแบบต่ำ

3) ทฤษฎีภาวะผู้นำจากการศึกษามหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Studies of Group Leadership) (ธวัช บุญขมณี, 2550, น. 55-56) มุ่งศึกษาถึงพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มย่อยในห้อง ปฏิบัติการภายใต้การนำของ โรเบิร์ต เบลส์ (Robert Bales) โดยเก็บข้อมูลจากการสังเกตโดยตรง จากผลการวิจัยพบว่าผู้นำมี 2 รูปแบบ คือ 1) ผู้นำแบบมุ่งงาน คือ ผู้นำจะมุ่งผู้สนใจในงานที่จะต้องปฏิบัติ 2) ผู้นำแบบมุ่งสังคม ผู้นำจะมุ่งในความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มให้สมาชิกกลุ่มตระหนักและยอมรับในความต้องการและค่านิยมของบุคคลอื่น

4) ทฤษฎีตาข่ายการบริหารของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) (สุธีลักษณ์ นิติธรรม แก่นทอง, 2555, น. 27) ได้ทำการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำที่ดี 2 ปัจจัยคือ 1) ผู้นำให้ความสำคัญกับคน 2) ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน โดยการจัดตารางตาข่ายสองมิติแต่ละด้าน แบ่งเป็น 9 ระดับ เกิดเป็นตาข่ายแทนพฤติกรรมของผู้นำขึ้น 9,1 ช่อง หรือ 9,1 แบบ โดยมีแบบพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำ จำนวน 5 แบบ ดังภาพที่ 2.1

High

.9								.9
Country Club Management ผู้นำที่เอาแต่ใจคน						Team Management ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม		
				.5	Middle of the Road Management ผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง			
Impoverished Management ผู้นำแบบย่ำแย่						Authority-Compliance Management ผู้นำแบบเอาแต่งาน		
ผู้นำแบบย่ำแย่								
.1								.1

Low

ภาพที่ 2.1 รูปแบบของผู้นำ 5 แบบ ตามแนวคิด ของ เบลคและมูตัน (คู่มือลักษณะ นิตินธรรม แก่นทอง, 2555, น. 27)

จากภาพที่ 2.1 รูปแบบของผู้นำ 5 แบบ ตามแนวคิด ของ เบลคและมูตัน ได้แบ่งผู้นำ ออกเป็น 5 แบบดังต่อไปนี้ 4.1) ผู้นำแบบมุ่งเอาแต่งาน (Authority-Compliance Management) แบบ 9, 1 ผู้นำจะมุ่งใช้อำนาจหน้าที่ในการทำงานเป็นหลัก สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ ออกคำสั่งให้ผู้นับได้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิตของชิ้นงาน ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน และมีความห่างเหินต่อผู้ร่วมงาน 4.2) ผู้นำแบบมุ่งเอาแต่ใจคน (Country Club Management) แบบ 1, 9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและองค์กรที่น่าอยู่ ผู้นำมุ่งเน้นการปฏิบัติงานโดยไม่สร้างความกดดันให้กับผู้นับได้บังคับบัญชา ผู้บริหารเสริมสร้างความสุขในการทำงาน มีการนิเทศน้อยและไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมการทำงาน มีลักษณะการทำงานคล้ายคลึงกับการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นถึงความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน 4.3) ผู้นำแบบย่ำแย่ (Impoverished) แบบ 1, 1 ผู้บริหารให้ความสนใจกับ

คนและงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเนื่องจากขาดภาวะผู้นำ ผู้บริหารรูปแบบนี้มักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่เนื่องจากตนเองมีความสามารถ 4.4) ผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง (Middle of the Road Management) แบบ 5, 5 ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและงานเท่าๆ กัน ผู้นำหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยง มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังผลถึงประโยชน์ที่มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน 4.5) ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9,9 ผู้นำให้ความสำคัญทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคลก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

### 2.1.3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approaches to Leadership)

นักวิจัยได้ค้นคว้าต่อออกมาจากทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำและทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งทฤษฎีนี้เกิดจากความตระหนักถึงความจำเป็นที่เกี่ยวกับอิทธิพลของสถานการณ์ที่มีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำ จากเหตุผลดังกล่าวได้เกิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ต่างๆ ดังนี้

1) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีเดเลอร์ (Fiedler's Contingency Leadership Theory) (นิตย สัมมาพันธ์, 2546, น. 43) ทฤษฎีนี้ได้มีกรอบแนวคิดว่า ภาวะผู้นำที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างรูปแบบของผู้นำกับความจำเป็นของสถานการณ์ รูปแบบการนำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์เฉพาะแต่ละอย่างที่แตกต่างกันไป สถานการณ์สำคัญ 3 ประการที่ส่งผลต่อการแสดงรูปแบบของผู้นำ มีดังนี้ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก 2) โครงสร้างของงาน 3) อำนาจของผู้นำที่เกิดจากตำแหน่ง ภาวะผู้นำนั้นได้จำแนกออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ผู้นำประเภทมุ่งงาน 2) ผู้นำประเภทมุ่งคน ผู้นำประเภทมุ่งงานนี้มีความพยายามในการทำงานให้ดีที่สุดเท่าที่กลุ่มตนเองประสบอยู่ไม่ว่าตนเองจะมีความพึงพอใจหรือไม่ก็ตาม ส่วนผู้นำประเภทมุ่งคนนี้

ผู้นำจะทำงานของตนให้ดีที่สุดเท่าที่กลุ่มของตนประสบอยู่ โดยอยู่ระหว่างกลางของความพอใจและไม่พอใจ

2) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบวิถีเป้าหมาย (Path-Goal theory) ของ โรเบิร์ต เฮาส์ (เนตรวิธาน ยาวีราช, 2552, น. 125-127) ทฤษฎีนี้เกี่ยวกับอิทธิพลของผู้นำและผู้ตามในการรับรู้ถึงเป้าหมายและหนทางไปสู่เป้าหมายในการดำเนินงานร่วมกัน ทฤษฎีนี้ได้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำจำนวน 4 รูปแบบซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ ดังนี้ 2.1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership Style) เป็นสภาพที่ผู้นำใช้อำนาจหน้าที่กับพนักงาน เป็นรูปแบบการทำงานที่เน้นผลงานซึ่งเหมาะกับพนักงานที่มีความสามารถน้อย การสั่งการนั้นจะช่วยให้พนักงานเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ 2.2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership Style) เป็นรูปแบบผู้นำที่เน้นคน ผู้นำคอยให้การสนับสนุนในการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน จูงใจ และให้กำลังใจต่อพนักงานในการทำงาน 2.3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership Style) เป็นรูปแบบผู้นำโดยทั้งผู้นำและผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คอยให้คำปรึกษา และให้ข้อเสนอแนะที่ช่วยในการตัดสินใจ รูปแบบนี้มีความเหมาะสมกับพนักงานที่ชอบการทำงานแบบควบคุมตนเอง 2.4) ภาวะผู้นำที่มุ่งสู่ความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leadership Style) เป็นรูปแบบผู้นำที่จูงใจพนักงานเพื่อให้ปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ เช่น มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ซึ่งจะทำให้ผู้ตามมีมาตรฐานการทำงานสูงขึ้น ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ตามว่าจะทำตามเป้าหมายที่วางไว้ได้สำเร็จ และมีการให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานเป็นที่น่าพอใจ

3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซี และเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard Situational Theory) (เนตรวิธาน ยาวีราช, 2552, น. 128-130) ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นถึงพฤติกรรมผู้นำว่าควรมีการเปลี่ยนแปลงตามความพร้อมของพนักงานในการทำงาน ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้ตามในการพิจารณารูปแบบพฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซีและเบลนชาร์ด ประกอบด้วย 4 รูปแบบ คือ 3.1) ผู้นำแบบบอกกล่าว (Telling) หมายถึง ผู้นำแบบสั่งการมีพฤติกรรมงานสูง-พฤติกรรมความสัมพันธ์ต่ำ 3.2) ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) หมายถึง ผู้นำให้พนักงานได้พิจารณาปัจจัยภายในต่างๆ ก่อนตัดสินใจ พนักงานมีความพร้อมระดับปานกลาง 3.3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) หมายถึงผู้นำให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้อื่นมีความเจริญก้าวหน้า มีการแนะนำ การพัฒนาทักษะในการทำงาน พนักงานมีความพร้อมระดับปานกลาง 3.4) ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) หมายถึง ผู้นำสั่งการและให้การสนับสนุนน้อย พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานที่รับผิดชอบในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น พนักงานมีความพร้อมในการปฏิบัติงานสูง

4) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบมีส่วนร่วมของ วูม จาโก (นิตย สัมมาพันธ์, 2546, น. 50-51) ทฤษฎีนี้สนับสนุนให้ผู้นำเลือกรูปแบบวิธีการตัดสินใจได้เหมาะสมที่สุด ตามแต่ละสถานการณ์ โดยมีทางเลือก ดังนี้ 4.1) การตัดสินใจแบบใช้อำนาจ หมายถึง การตัดสินใจ โดยผู้นำแต่เพียงผู้เดียวหลักจากนั้นจึงบอกข้อมูลแก่ลูกน้อง 4.2) การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ หมายถึง ผู้นำมีการปรึกษาหารือกับลูกน้องก่อนตัดสินใจ 4.3) การตัดสินใจด้วยกลุ่ม หมายถึง สมาชิก กลุ่มทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานร่วมกัน

2.1.3.4 ทฤษฎีมนุษยนิยม (Human Resources Theory) นักวิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับการ จูงใจผู้ตามโดยการสร้างแรงขับ เพื่อให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ได้มีนักวิจัยคิดทฤษฎี เกี่ยวกับการจูงใจมนุษยไว้ เช่น ทฤษฎี X และทฤษฎี Y (ชัยเสถียร พรหมศรี, 2549, น. 54-55) เชื่อว่า ทศนคติของผู้นำเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์นั้นมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำ โดยทฤษฎีนี้เชื่อว่า ผู้นำมี 2 ประเภท คือ 1) ผู้นำแบบทฤษฎี X เชื่อว่า มนุษย์โดยทั่วไปมีนิสัยไม่ชอบทำงาน จึงเกลียด ไม่มี รับผิดชอบ ผู้นำต้องใช้การนำและการควบคุมอย่างใกล้ชิดโดยการออกคำสั่ง และข่มขู่ด้วยการลงโทษ และจูงใจโดยการให้รางวัลเพื่อให้การทำงานของคนเหล่านี้บรรลุเป้าหมายขององค์กร 2) ผู้นำแบบ ทฤษฎี Y เชื่อว่ามนุษย์โดยทั่วไปเรียนรู้ที่จะรับผิดชอบ แสวงหาความรับผิดชอบในการทำงาน พนักงานมีการควบคุมตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตนเองได้สัญญาไว้กับองค์กร จุดประสงค์ ของทฤษฎี Y คือ การกระตุ้นการทำงานแบบบูรณาการ โดยสร้างสถานการณ์เพื่อให้พนักงานทำงาน ได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2.1.3.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษ (Charismatic Leadership Theory) (เนตรพัฒนา ขาววิราช, 2552, น. 131) ทฤษฎีนี้ หมายถึง ผู้นำมีลักษณะพิเศษเหนือผู้อื่น ผู้นำมีความ เชื่อมั่นในตนเอง มีความเข้มแข็งเป็นที่น่าเชื่อถือ มีความสามารถในการปลุกเร้าความรู้สึกของพนักงาน ได้เป็นอย่างดี ผู้นำมีพลังและมีความสามารถ ทำให้ผู้อื่นมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำสูง ผู้นำที่มีลักษณะ พิเศษนี้ดึงดูดให้พนักงานไว้วางใจ เชื่อถือ ยอมรับ เชื่อฟัง และมีอารมณ์คล้อยตาม ชื่นชม มีความพอใจ ส่งผลให้พนักงานมีการปฏิบัติงานสูง

2.1.3.6 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) (ไพโรจน์ บาลัน, 2551, น. 25-26) ทฤษฎีนี้ได้มีการศึกษาต่อขยายมาจากทฤษฎีภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะพิเศษ (Charismatic Leadership) และมีการพัฒนาขึ้นจนเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญ กับผู้นำที่สามารถหลอมรวมองค์กร โดยการทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีความเห็นคล้อยตาม เกิดความ ไว้วางใจและเป็นที่เคารพนับถือ สามารถทำให้นुकคลสนใจและยินดีปฏิบัติตาม คุณลักษณะของภาวะ ผู้นำเชิงปฏิรูป มีดังนี้ 1) ชี้แจงวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนและน่าคล้อยตาม 2) ชี้แจงความสำคัญของ

ผลลัพธ์ที่เกิดจากวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน 3) เป็นผู้กำหนดเส้นทางที่แน่นอนซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ 4) ใช้สัญลักษณ์เพื่อให้ผู้ตามตระหนักถึงวิสัยทัศน์นั้น 5) ดำเนินการด้วยความเชื่อมั่น มีความคิดเชิงบวก และมีความมุ่งมั่นภายในตนเอง 6) ส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร 7) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อเกิดประโยชน์ต่อองค์กรรวม สิ่งที่ทำให้ผู้นำเชิงปฏิรูปมีประสิทธิภาพ คือ ความสามารถของผู้นำในการทำให้วิสัยทัศน์นั้นมีเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อนำทางให้ผู้ปฏิบัติตามนั้นดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ผู้นำได้วางไว้ ผู้นำลักษณะนี้ จะมีความไว้วางใจในทีมงาน จัดหาทรัพยากรเพื่อการปฏิบัติงาน สนับสนุน ส่งเสริม พัฒนาบุคลากรของตนให้มีความรู้และความสามารถ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ อีกทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เน้นที่การทำงานในปัจจุบันที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพโดยการอาศัยบทบาทหน้าที่ทางการจัดการ เช่น การวางแผน การจัดงบประมาณ และเน้นที่การทำงานแต่ละชนิด

2.1.3.7 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Theory) (เนตส์พัฒนา ยาวีราษ, 2552, น. 133-134) หมายถึง ผู้นำให้ความสำคัญกับการใช้การติดต่อสื่อสารเพื่อให้พนักงานทราบถึงสิ่งที่พนักงานต้องทำ และขอบเขตความรับผิดชอบในงาน การใช้อำนาจหน้าที่ อำนาจในการให้คุณให้โทษแก่พนักงาน แลกเปลี่ยนรางวัลที่พนักงานจะได้รับ เป็นรูปแบบของผู้นำที่อาศัยกระบวนการแลกเปลี่ยนกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจัดหาสิ่งตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตามได้อย่างเหมาะสม ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เฉพาะด้านหรือการทำงานในหน้าที่ที่ชัดเจน ดังนั้นผู้ตามก็จะได้รับรางวัลสำหรับการทำงานในแต่ละครั้ง ในขณะที่ผู้นำก็ได้รับประโยชน์จากความสำเร็จในการทำงานนั้น ผู้นำคือผู้ที่ตอบสนองทางเศรษฐกิจและสังคมที่ทำให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เป็นการแลกเปลี่ยนกันในเรื่องของสิ่งที่มีตัวตน มูลค่าของรางวัล ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำที่สนับสนุนให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในการทำงาน มีการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานและการมีขวัญกำลังใจที่ดี อย่างไรก็ตามผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนเกี่ยวข้องกับข้อผูกพันสัญญาระหว่างผู้ตามกับการทำงาน ผู้นำเน้นที่ผลงานมากกว่าการส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนนี้ไม่เหมาะสมกับสภาพองค์กรที่ต้องการความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น องค์กรในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงนี้จึงมีความต้องการผู้นำในรูปแบบอื่น

2.1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Exemplary Leadership Theory) (Kouzes & Posner, 2002) ทฤษฎีนี้เป็นพื้นฐานข้อพึงปฏิบัติของความเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ซึ่งเหมาะสมกับสภาพสังคมปัจจุบัน โดยทฤษฎีนี้ผู้นำมีข้อพึงปฏิบัติ 5 ด้าน คือ 1) การทำทนายกระบวนการ 2) สร้างแรงคลใจในวิสัยทัศน์ร่วม 3) ปลอ่ยให้ผู้อื่นปฏิบัติ 4) จำลองวิธีการ 5) บำรุงขวัญและกำลังใจ



2.1.4.1 การทำทนายกระบวนการ ผู้นำมีความกล้าได้กล้าเสีย มองหาโอกาสและยอมรับสิ่งที่ท้าทาย ผู้นำคือผู้ที่บุกเบิก สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อองค์กร และเต็มใจยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ นั้น ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เริ่มเองแต่เพียงผู้เดียว โดยการท้าทายกระบวนการนั้นอาจมาจากผู้ร่วมงาน หรือ ผู้รับบริการ ผู้นำมีหน้าที่ยอมรับความคิดดีๆ และให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ มีการท้าทายระบบเพื่อให้ได้รับแนวคิด กระบวนการ ตลอดจนการบริการรูปแบบใหม่ๆ และพร้อมยอมรับความเสี่ยงในความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้น ผู้นำที่ท้าทายกระบวนการจะปฏิบัติดังนี้ 1) ค้นหาโอกาสที่ท้าทายเพื่อเปลี่ยนแปลง เดิมโต สร้างสรรค์สิ่งใหม่ และทำด้วยความตั้งใจ พร้อมปรับปรุงองค์กรอยู่เสมอ ปฏิบัติต่องานทุกชิ้นเหมือนกับการผจญภัยอย่างหนึ่ง ตั้งข้อสงสัยในสิ่งที่ปฏิบัติอยู่เดิม ค้นหาจุดบกพร่องและแก้ไข จัดส่งพนักงานเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในการดำเนินงาน รวบรวมความคิดและรับฟังความคิดเห็นจากหลายฝ่ายทั้งผู้ร่วมงาน ผู้ใช้บริการและบุคคลภายนอกเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน มอบโอกาสให้ผู้ร่วมงานจัดการกับสิ่งท้าทายเพื่อพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร จัดสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจต่อการดำเนินงาน ทุกประเภทให้กับพนักงาน เพิ่มพูนศักยภาพของตนเองโดยการเข้าร่วมการอบรมและสัมมนา (สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์, 2542, น. 83-94) 2) ทดลองยอมรับความเสี่ยงและเรียนรู้จากข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น โดยสร้างการทดลองเล็กๆ เพื่อสร้างความมั่นใจในผลลัพธ์ของความคิดใหม่ ให้ความมั่นใจต่อพนักงานว่าจะมีความปลอดภัยในการทดลอง ขจัดความคิดแบบเดิมๆ เพื่อเริ่มต้นปฏิบัติตามแนวความคิดแบบใหม่ ประกาศเกียรติคุณแก่ผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อ เป็นการกระตุ้นให้มีการออกความคิดเห็น เมื่อมีความล้มเหลวต้องมีการตรวจสอบและเรียนรู้จากความล้มเหลวนั้น สนับสนุนความคิดเห็นที่เป็นไปได้ พร้อมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ขยายโอกาสเพิ่มทางเลือกโดยการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ พิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการเพิ่มโอกาส ไม่สนใจตำแหน่งและฐานะที่เป็นทางการ โดยการอนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาพูดคุยกับผู้นำแบบเผชิญหน้า ดังนั้นผู้ร่วมงานจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น (สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์, 2542, น. 123-138)

2.1.4.2 การสร้างแรงกล้าใจในวิสัยทัศน์ร่วม ผู้นำมีแรงกล้าใจให้เกิดวิสัยทัศน์มองไปในอนาคตข้างหน้า และจงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดวิสัยทัศน์ร่วม โดยการทำความเข้าใจกับผู้ร่วมงาน แสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ในสิ่งที่เปลี่ยนแปลงและประโยชน์ที่กำลังจะเกิดขึ้น ชักจูงให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์และมีความกระตือรือร้นต่อวิสัยทัศน์ ก่อให้เกิดแรงกล้าใจเพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันขององค์กร โดยผู้นำมีการปฏิบัติดังนี้ 1) สร้างวิสัยทัศน์ในการยกระยะเวลาให้ดีขึ้น กำกับอดีตแล้วกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต สร้างจินตนาการถึงความเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น สร้างคำขวัญ สั้นๆ ซึ่งสามารถช่วยให้พนักงานจดจำได้ง่าย และปฏิบัติตามสัญญา

ทำการทดสอบสมมติฐานเพื่อค้นหาสิ่งที่เป็นไปได้ กำหนดคุณค่าของสมมติฐานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ  
วิสัยทัศน์ ชักซ้อมเพื่อให้แน่ใจในภาพลักษณ์ขององค์กรที่กำหนดไว้ในอนาคต (สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์,  
2542, น. 172-186) 2) ชักนำ ลูกน้องให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การดึงดูดใจด้วยค่านิยมผลประโยชน์  
ความหวัง และความฝัน โดยกำหนดผู้ที่ต้องการชักนำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม ค้นหาสิ่งที่เป็นพื้นฐานร่วม  
หรือ เป้าหมายเดียวกัน พัฒนาความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคล ทำให้วิสัยทัศน์กลายเป็นจริง  
การพูดอย่างสร้างสรรค์ แสดงออกถึงความจริงใจ สร้างอารมณ์ความรู้สึกที่ผู้ฟังสามารถสัมผัสได้  
ทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงได้และตั้งใจรับฟังความต้องการของผู้ร่วมงาน (สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์, 2542,  
น. 219-231)

2.1.4.3 ปลอ่ยกให้ผู้อื่นปฏิบัติ หมายความว่า ผู้นำตระหนักว่าความสำเร็จขององค์กร  
นั้นไม่สามารถเกิดขึ้นได้โดยปราศจากความร่วมมือของทุกฝ่าย องค์กรจำเป็นต้องได้รับแรงสนับสนุน  
และความช่วยเหลือจากทุกคนในหน่วยงาน ผู้นำต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อให้ผู้ร่วมงาน  
สามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ สร้างทีมงานที่มีความเข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ และมีความ  
ความภาคภูมิใจและมีความผูกพันต่อองค์กร ผู้นำปฏิบัติดังนี้ 1) สนับสนุนความร่วมมือ โดยการส่งเสริม  
เป้าหมายและสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมีปฏิสัมพันธ์แน่นที่ผลได้แทนที่จะเป็นผลเสีย  
สร้างสถานการณ์ทางเลือกที่ผู้นำเป็นผู้ควบคุมและสถานการณ์นั้นอาจสนองต่อความต้องการของ  
อีกฝ่ายหนึ่ง ทบทวน และตรวจสอบการทำงานร่วมกัน สร้างความไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงาน (สมชาย  
สัมฤทธิ์ทรัพย์, 2542, น. 266-280) 2) สร้างความเข้มแข็งให้กับลูกน้องโดยการกระจายอำนาจ การให้  
ทางเลือก การพัฒนาขีดความสามารถ การมอบหมายงานสำคัญ และการให้ความสนับสนุนสิ่งที่เป็น  
รูปธรรม โดยที่ผู้นำพูดถึงความสนใจ ครอบครัว หรือเอกลักษณ์ที่สะท้อนให้เห็นถึงความเป็นตัวตน  
ของผู้นำเอง สิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ดึงดูดใจต่อผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตาม เพิ่มอำนาจให้ลูกน้องและ  
มอบหมายงานให้ลูกน้องอย่างเหมาะสม เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงผลงานและมีการประเมินผลงาน  
สร้างสายสัมพันธ์กับผู้ที่สามารถให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนให้กับองค์กร สร้างพนักงานดีเด่น  
(สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์, 2542, น. 312-320)

2.1.4.4 จำลองวิธีการ สิ่งที่ผู้นำต้องทำคือการมีหลักนำทางที่ชัดเจน มีความเชื่อใน  
บางสิ่งบางอย่างเพื่อเป็นจุดยืนในการบรรลุเป้าหมาย ผู้นำต้องแสดงตัวอย่างทั้งเรื่องส่วนตัวและการ  
อุทิศตนให้แก่การปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จ สิ่งที่ผู้นำปฏิบัติมีดังนี้ 1) สร้างตัวอย่าง โดยการแสดงให้เห็นถึงวิธีการที่สอดคล้องกับค่านิยมร่วมทำความรู้จักตนเอง กำหนดแนวทางในการทำงาน มีความ  
เชื่อในการเป็นผู้นำของตนเอง มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามข้อตกลงและมาตรฐานที่  
วางไว้ แลกเปลี่ยนหน้าที่การปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานของตนเองและ

ผู้อื่น แล้วนำข้อมูลเหล่านั้นเป็นแนวทางแก้ไขให้สามารถทำตามแนวทางที่วางไว้ แสดงละครเพื่อจูงใจเพื่อร่วมงานและลูกน้อง เล่าเรื่องราวเกี่ยวกับอุทาหรณ์สั้นๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงคุณงามความดีที่สำคัญๆ ว่าจะต้องมีวิธีปฏิบัติอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือ ค่านิยมร่วม (สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์, 2542, น. 358-373) 2) บรรลุความสำเร็จทีละน้อย โดยการสร้างชัยชนะเล็กๆ เลือกทำในสิ่งที่ยากก่อนเพื่อนำพาลูกน้องไปสู่ความสำเร็จสูงสุด ซึ่งก่อให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง มีการวางแผนกำหนดเป้าหมาย เพื่อบรรลุความสำเร็จ ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงออก ตัดสินใจ มีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน สร้างความผูกพันให้กับผู้ร่วมงาน โดยจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ให้กับพนักงาน (สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์, 2542, น. 403-415)

2.1.4.5 บำรุงขวัญและกำลังใจ ผู้นำต้องแสดงออกอย่างชัดเจนว่าตนเองสามารถเอาชนะอุปสรรคในการทำงานได้ ผู้นำจะต้องทำหน้าที่สร้างให้กำลังใจและยอมรับถึงความสำเร็จของลูกน้อง มีการให้รางวัล การคิดป้ายประกาศ จัดงานฉลอง สร้างกำลังใจให้กับตนเองและผู้อื่น ผู้นำที่บำรุงขวัญและกำลังใจมีการปฏิบัติดังนี้ 1) ยอมรับการมีส่วนร่วมของลูกน้องแต่ละคนในความสำเร็จทุกโครงการ ผู้นำต้องมีความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการให้รางวัลและการยอมรับ ทำให้การยอมรับนั้นเป็นที่รับรู้โดยทั่วกัน มีการออกแบบระบบการให้รางวัลและการยอมรับเป็นการเฉพาะ ให้ข้อมูลป้อนกลับถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน โดยการเสริมความคาดหวังของผู้นำในการปฏิบัติงานของลูกน้อง ให้คำแนะนำ และเป็นพี่ปรึกษาในการพัฒนาผลงาน พร้อมทั้งยกย่องผู้ที่ทำงานดี มีการมอบรางวัลและให้สิ่งตอบแทน (สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์, 2542, น. 446-458) 2) ฉลองความสำเร็จของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ มีการกำหนดเวลาการเลี้ยงฉลองในโอกาสที่การปฏิบัติในองค์กรบรรลุเป้าหมาย ผู้นำให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมในงานเลี้ยงฉลอง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความสุข สนุกให้กับงานนั้นๆ (สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์, 2542, น. 479-490)

จากการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกแนวคิดภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของ คูซและพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 2002) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เหมาะสมกับสภาพสังคมในยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การติดต่อสื่อสาร ส่งผลให้ผู้นำจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์และเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรพัฒนา สนับสนุนบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ มีความเข้มแข็งเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บำรุงขวัญและกำลังใจ เพื่อรักษามูลค่าที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กรให้นาน

## 2.2 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

### 2.2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ได้มีผู้ให้แนวคิดไว้หลายหลาก โดยมีแง่มุมที่แตกต่างกันไป ดังนี้

เซ็งเก้ (Senge, 1991) ได้ให้ความหมาย องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่ขยายขอบเขตสมรรถนะขององค์กรเพื่อสร้างผลที่ต้องการอย่างแท้จริงได้ และผู้คนในองค์กรต่างเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

การ์วิน (Garvin, 1993 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2553, น. 96) ได้ให้ความหมาย องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้าง การได้มา และการถ่ายโอนความรู้ รวมทั้งการปรับปรุงพฤติกรรมเพื่อสะท้อนถึงความรู้ใหม่และความเข้าใจที่ลึกซึ้ง

มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2553, น. 93) ได้ให้ความหมาย องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นกลุ่มของคนที่ได้รับมอบพลัง (empowerment) ในการสร้างความรู้ สินค้าและบริการใหม่ เครื่องมือของชุมชนซึ่งมีความคิดสร้างสรรค์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และทำงานเพื่อตอบสนองในการให้บริการและเพื่อทำให้โลกสว่างไสวด้วยปัญญา

มาร์ลิกและวัตกินส์ (Marsick & Watkins, 1997 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2553, น. 97) ได้ให้ความหมาย องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีการสร้างกระบวนการที่ช่วยในการเร่งสร้างและใช้ความรู้ให้เกิดขึ้นในระบบได้อย่างทั่วถึง

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, น. 88) ได้ให้ความหมายองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีความรู้เป็นพื้นฐานและมีการพัฒนาทางความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถที่ไม่เพียงแต่การเรียนรู้เท่านั้น การพัฒนาความรู้ใหม่และความเข้าใจที่ถ่องแท้ถึงพฤติกรรมองค์กร โดยมีความจำ องค์กรเป็นปัจจัยสำเร็จในการเรียนรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทสำคัญต่อการเรียนรู้องค์กร โดยมีผู้บริหารเป็นผู้ให้การสนับสนุน

เจษฎา นกน้อย และคณะ (2552, น. 7) สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการจัดการที่ระดมสรรพกำลังจากบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อวิเคราะห์ความต้องการ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และแสวงหาวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ยุวพร สุทธิรัตน์ (2552, น. 24) ได้ให้ความหมายองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องโดยผ่านสมาชิกขององค์กรทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง และได้เปรียบเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

มงคลชัย วิริยะพินิจ (2554, น. 49) สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่บุคลากรภายในองค์กรมีจิตใจที่ใฝ่รู้และทำการเรียนรู้ไปพร้อมๆ กับการทำงานอย่างต่อเนื่อง มิใช่เพียงทำงานแต่เพียงอย่างเดียว

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2554, น. 330) สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกลไกในการกระตุ้นให้พนักงานเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เป็นการสร้างความพร้อมให้พนักงานที่จะตอบสนองต่อการพัฒนาทางวิชาการ วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีอย่างเท่าทัน รวมทั้งการรู้เท่าทันกระแสของการแข่งขันแบบไร้ขอบเขตของโลกไร้พรมแดน เพื่อพนักงานมีความรู้ความสามารถที่เท่าทันต่อสถานการณ์แล้ว ก็จะมีพลังที่จะต่อสู้กับคู่แข่งได้ตลอดเวลาและสถานที่

พัชสิริ ชมภูคำ (ม.ป.ป., น. 37) สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เน้นการสร้างความรู้ในองค์กร การแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การได้ลงทำตามความรู้ที่ได้รับมาเพื่อที่จะได้ทำงานได้ดีขึ้น

กล่าวโดยสรุป องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการจัดการองค์กรที่ได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรในองค์กรทุกคน โดยมีเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงานและร่วมกันสรรหาวิถีทางเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ มีการพัฒนาทักษะตนเอง ใฝ่รู้ และมีการปรับปรุงระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง

2.2.2 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544, น. 52) แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ได้ค้นพบจากผลงานเขียนที่เสนอแนวคิดต่างๆ ของ อภิวิศ ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยา ผู้สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ในระยะเริ่มแรกองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นได้ใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์กร (Organizational Learning-OL) คือ การเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร ปีเตอร์ เซ็งเก้ (Peter Senge) จากมหาวิทยาลัย MIT ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นอีกหนึ่งบุคคลผู้มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้และเผยแพร่ผลงานจนเป็นที่ยอมรับ และได้ก่อตั้งศูนย์กลางสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Center for Organizational Learning) เมื่อ พ.ศ. 2534 เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการต่างๆ เพื่อเผยแพร่แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเรียกว่า สังคมสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Society for Organizational Learning-SOL) ซึ่งมีจุดมุ่งหมาย 3 ประการ คือ 1) เพื่อการศึกษาวิจัย 2) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทั้งในระดับบุคคลและทีม 3) เพื่อสร้างชุมชนของการปฏิบัติ (Community of Practice) โดยการเชิญชวนบริษัทชั้นนำต่างๆ ให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อการเรียนรู้และการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อการสร้างสังคมสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Society for Organizational Learning-SOL) ในการเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ทฤษฎี

องค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย คือ วินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization) โดยใช้คำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization-LO) แทนคำว่า การเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning-OL)

### 2.2.3 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

เจษฎา นกน้อย และคณะ (2552, น. 9-12) องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นและจูงใจให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพทั้งของตนเอง ทีมงานและองค์กร โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะต่างๆ ดังนี้ 1) มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ พนักงานทุกคนในองค์กรจะมีลักษณะนิสัยที่ใฝ่รู้ องค์กรมีการสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นระบบทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร รวมทั้งมีการสร้างระบบการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร และใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ร่วมกัน 2) โครงสร้างองค์กรมีสายการบังคับบัญชาสั้นๆ ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารงาน สามารถปรับเปลี่ยนและจัดทีมงานได้ง่าย อีกทั้ง การบริหารงานจะสอดคล้องกับสมรรถนะของพนักงานมากกว่าการอธิบายรายละเอียดงาน 3) มีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่ระดับล่าง รวมถึงมีการมอบหมายงานและกระจายความรับผิดชอบให้กับพนักงาน เพื่อสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและดำเนินการในงานที่อยู่ในข่ายความสามารถและความรับผิดชอบ ส่งผลให้พนักงานสามารถเรียนรู้ไปพร้อมๆ กับการทำงาน 4) ก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ วิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงแนวทางการปฏิบัติงานให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดไม่ว่าจะในสภาวะการณ์ใดๆ รวมถึงสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) มีการสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการเรียนรู้ภายในองค์กร เพื่อกระตุ้นและก่อให้เกิดการเผยแพร่ความรู้มากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเกิดทักษะใหม่ๆ ทางด้านเทคโนโลยีในการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งนับเป็นโอกาสในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันให้เกิดขึ้นภายในองค์กร 6) มุ่งเน้นคุณภาพของผลงานและผลิตภัณฑ์ตามความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า และมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้า 7) มีการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน โดยการให้พนักงานทุกคนมีอิสระในการคิด การแก้ปัญหา รวมถึงการตัดสินใจ ร่วมกัน รับฟังความคิดเห็นจากพนักงานทุกคนในองค์กร 8) มีการทำงานเป็นทีม โดยการเน้นให้พนักงานรับรู้ถึงเป้าหมายร่วมกัน เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน ปลูกจิตสำนึกให้พนักงานรู้จักบทบาทและหน้าที่ของตน เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของผู้อื่น รวมถึงการประสานความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างพนักงาน ส่งผลให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร 9) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการกำหนดเป้าหมาย แนวทางและทิศทางของการดำเนินงาน

ร่วมกัน พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กร ก่อให้เกิดความรักและความมุ่งมั่นในการทำงาน 10) มีการสร้างระบบพี่เลี้ยง ผู้สอนงาน และผู้ชี้แนะการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ ทำให้พนักงานในองค์กรไม่ว่าจะเป็นตัวพี่เลี้ยง ผู้สอนงานหรือผู้ชี้แนะการปฏิบัติงาน รวมทั้งผู้ที่ได้รับการสอนหรือการชี้แนะก็ตามมีโอกาสเรียนรู้ร่วมกันและทำความรู้จักกันมากขึ้น 11) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งจากภายในองค์กร และจากประสบการณ์ขององค์กรอื่น ตลอดจนกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น 12) การไม่เพิกเฉยต่อความผิดพลาด โดยนำข้อผิดพลาดมาพิจารณาและดำเนินการแก้ไข เพื่อแสวงหาแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีกว่าเดิม นอกจากนี้ยังพร้อมที่จะเสี่ยงเพื่อหารูปแบบใหม่ๆ ในการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งนับว่าเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2554, น. 4) เชื่อว่า การสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นพื้นฐานขององค์กรแห่งความสำเร็จ และการจะสร้างองค์กรแบบนี้ได้อิงประกอบที่สำคัญมีอยู่ 2 องค์ประกอบด้วยกัน คือ พนักงาน และ โครงสร้างองค์กร ต้องจัดการให้เหมาะสมกับลักษณะกิจการ หัวใจที่สำคัญอยู่ที่พนักงานจะเป็นตัวจักรสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร โดยองค์กรที่มีแนวโน้มจะประสบผลสำเร็จได้ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) มีลักษณะโครงสร้างองค์กรควรแบนราบ และจัดการงานในลักษณะเครือข่าย 2) กลไกการบริหารจัดการต้องทำให้เสมือนมีชีวิต 3) ผู้บริหารมีความรู้ในศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กร 4) ผู้บริหารมีประสบการณ์และทักษะการบริหาร 5) พนักงานมีความใฝ่รู้ในเทคโนโลยีและเทคนิคการบริหารใหม่ๆ กระตือรือร้นพัฒนาตนเอง อยู่ตลอดเวลา (Autonomous Learning) 6) พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติวิสัย 7) ต้องมีข้อมูลที่ครบถ้วนสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหาร 8) ต้องมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate good governance) 9) ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) 10) ขจัดกิจกรรมงานและวัสดุอุปกรณ์ที่ไม่ก่อให้เกิดผลิตภาพ

สมชาติ กิจยรรยง (2555, น. 29) เชื่อว่า ลักษณะแห่งความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ประกอบด้วย 12 ปัจจัย ได้แก่ 1) องค์กรต้องมีแผนยุทธศาสตร์และมีการกำหนดวิสัยทัศน์ 2) แรงสนับสนุนของผู้บริหารโดยผู้บริหารเป็นฝ่ายริเริ่มเจือใจและข้อกำหนด 3) องค์กรลดช่องว่างผู้บริหารระดับกลางโดยเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับการให้ข้อเสนอแนะ และมีให้การสนับสนุนต่อผู้บริหารระดับกลางเมื่อมีความคิดใหม่ๆ 4) สร้างบรรยากาศในการทำงานที่จริงจัง 5) มีองค์กรและโครงสร้างที่สนับสนุนการเรียนรู้ 6) มีการเลื่อนไหลของข้อมูลและข่าวสารอย่างทั่วถึงและเป็นปัจจุบัน 7) มีทีมงานและปัจเจกบุคคลที่มีลักษณะเสริมสร้างการเรียนรู้ 8) กระบวนการในการทำงานมีมาตรฐาน 9) เป้าหมายการประเมินผลที่ยึดตัวผู้ใช้บริการ 10) การศึกษาและการฝึกอบรมโดยการ

เรียนรู้จากการปฏิบัติ และใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย 11) องค์กรให้การสนับสนุน และพัฒนาบุคคลและทีมงาน 12) มีรางวัลตอบแทน และให้หลักประกันกับบุคลากร

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, น. 404-405) ความรู้ (Knowledge) นับว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารและพนักงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยความรู้ทั้งหลาย เป็นเครื่องมือวิเคราะห์ ติดตาม เพื่อประยุกต์ใช้ในการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้บริหารที่จะก้าวสู่อานาคตอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องสามารถสร้างสรรค์ ออกแบบองค์กร ให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Based Organization & Learning Organization) รวมทั้ง ต้องมีการจัดสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานให้เป็นแหล่งข้อมูล และความรู้ สำหรับพนักงาน

จากข้อความข้างต้นจะเห็นได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะเฉพาะซึ่งแตกต่างไปจากองค์กรแบบเดิม คือ มีการมุ่งเน้นให้ทุกคนในองค์กรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการปรับตัว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร มีการนำความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร และสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการดำเนินงาน

2.2.4 แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มีนักวิชาการให้แนวความคิดของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แนวความคิดของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการ	แนวความคิด
สตาด้า (Stata, 1989)	ปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร 1. การคิดอย่างเป็นระบบ 2. การวางแผน 3. การปรับปรุงคุณภาพ 4. พฤติกรรมองค์กร 5. ระบบข้อมูล
เซ็งเก้ (Senge, 1991)	แนวทางการพัฒนาไปสู่องค์กรเพื่อการเรียนรู้ 1. การคิดอย่างเป็นระบบ 2. ความสามารถของบุคคล



ตารางที่ 2.1 แนวความคิดของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวความคิด
การ์วิน (Garvin, 1993)	3. รูปแบบทางความคิด 4. วิสัยทัศน์ร่วม 5. การเรียนรู้ของทีม หลัก 5 ประการในการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ 1. การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ 2. การทดลองแนวทางใหม่ๆ 3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต 4. การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้เป็นอย่างดี 5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์กร
อัลริช (Ulrich, 1993)	ความสามารถที่สำคัญที่องค์กรจะต้องสร้างขึ้นหรือเพื่อให้ องค์กรเกิดการได้เปรียบเปรียบเทียบกับ 6 ประการ 1. การถ่ายทอดความรู้ลึกนึ้กคิด 2. การใช้ความสามารถและทักษะ 3. การเน้นใจถึงผลลัพธ์ 4. การใช้กลไกการควบคุม 5. การพัฒนาความสามารถในการเปลี่ยนแปลง 6. การหมุนเวียนความเป็นผู้นำภายในองค์กร
เบนเนทท์และ โอเบรอน (Bennett & O'Brien, 1994)	ปัจจัย 12 ประการที่มีผลต่อความสามารถขององค์กรในการ เรียนรู้ 1. กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ 2. การปฏิบัติของผู้บริหาร 3. การปฏิบัติของผู้จัดการ 4. ประเพณีปฏิบัติขององค์กร 5. โครงสร้างองค์กร/งาน

ตารางที่ 2.1 แนวความคิดของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวความคิด
	6. การหมุนเวียนของข้อมูล 7. การปฏิบัติงานของแต่ละคนและทีม 8. กระบวนการทำงาน 9. เป้าหมายการปฏิบัติงาน 10. การอบรม/การศึกษา 11. การพัฒนาบุคคล/ทีม 12. การให้รางวัล
เกพาร์ท (Gephart et al., 1996)	บังคับต่อไปนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรเพื่อการเรียนรู้ 1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในระดับระบบ 2. การทำให้เกิดการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนข้อมูล 3. การคิดอย่างมีระบบและพินิจพิเคราะห์ 4. วัฒนธรรมการเรียนรู้ 5. ความมุ่งมั่นในการทดลองและมีความยืดหยุ่น 6. คนเป็นศูนย์กลางในองค์กรเพื่อการเรียนรู้
โกห์ (Goh, 1998)	หลัก 5 ประการที่ผู้บริหารควรทำเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ 1. ความชัดเจนและการสนับสนุนพันธกิจ กลยุทธ์ขององค์กร 2. ภาวะการณืเป็นผู้นำ 3. การทดลอง 4. การถ่ายทอดความรู้ 5. การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ

ที่มา: ยูวพร สุทธรัตน์, 2552, น. 20-22

งานวิจัยนี้คัดเลือกแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้ทฤษฎีของ มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) เพื่อพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีเหตุผลในการเลือกใช้แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มาร์ควอดท์ ดังนี้

- 1) บังคับการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการศึกษา

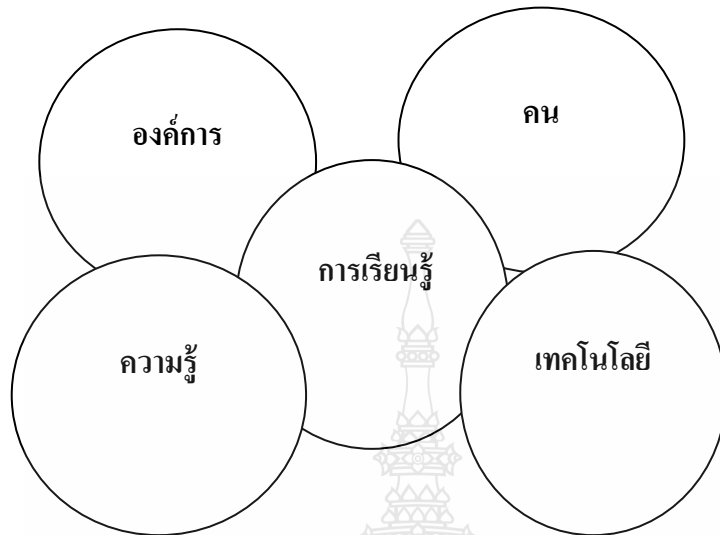
ไทย คือ บุคลากรทางการศึกษาจำเป็นต้องเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถ และเทคโนโลยี เพื่อตอบสนองต่อการแข่งขันทางการศึกษา ผู้นำการศึกษาจำเป็นต้องปรับองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อความอยู่รอดขององค์กรและตอบสนองต่อการแข่งขันทั้งมหาวิทยาลัยในประเทศและต่างประเทศ 2) มาร์ควอดท์ ได้เสนอแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยที่ครอบคลุมสาระสำคัญของการก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย ระบบด้านความรู้ ระบบด้านการเรียนรู้ ระบบด้านองค์กร ระบบด้านคน และระบบด้านเทคโนโลยี 3) แนวคิดของมาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) ได้ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำจำกัดความขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มาร์ควอดท์ มี 3 ด้าน ดังต่อไปนี้ 1) ด้านโครงสร้างของอำนาจ มาร์ควอดท์ (Marquardt) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง กลุ่มของคนที่ได้รับการมอบพลัง (Empower) หรือการกระจายอำนาจในการสร้างความรู้ โครงสร้างของอำนาจเป็นกลไกในการสร้างความรู้ ซึ่งการเปิดโอกาสให้กลุ่มคนได้สร้างความรู้ การผลิตสินค้า หรือการบริการแบบใหม่ๆ จำเป็นต้องมีการถ่ายโอนอำนาจจากระดับบนลงมา และให้ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างตระหนักถึงอำนาจดังกล่าว 2) ด้านหน่วยการวิเคราะห์ มาร์ควอดท์ (Marquardt) วิเคราะห์ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความหมายมากกว่าการเป็นองค์กรใดองค์กรหนึ่ง แต่ยังคงครอบคลุมไปถึงเครือข่ายของชุมชนตลอดจนสังคมโลก 3) ด้านความสัมพันธ์กับแนวคิดของการจัดการความรู้ โดย มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้เสนอ การสร้างความรู้ ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของการจัดการความรู้ นอกจากนี้มาร์ควอดท์ ยังกล่าวถึงผลของการเรียนรู้ที่ช่วยทำให้โลกสว่างไสวด้วยปัญญา ซึ่งคำว่า “ปัญญา” เป็นขั้นตอนสูงสุดของการจัดการความรู้ ดังนั้นแนวคิดของมาร์ควอดท์ จึงถือได้ว่ามีความเชื่อมโยงระหว่างแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้กับการจัดการความรู้ในเบื้องต้น (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2553, น. 94)

#### 2.2.5 ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996)

จากสถานการณ์ทางด้าน เศรษฐกิจโลก เทคโนโลยี การปรับเปลี่ยนในโลกแห่งการทำงาน อิทธิพลของผู้รับบริการที่เพิ่มมากขึ้น ความรู้ ความคาดหวังและบทบาทที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปของ คนทำงาน การเคลื่อนย้ายของแรงงาน และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กร ต้องการเรียนรู้ให้เพิ่มมากขึ้นและรวดเร็วขึ้น ระบบย่อยทั้ง 5 ระบบนี้ มีความสัมพันธ์และเติมเต็มซึ่งกันและกัน

มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) ได้เสนอแนวคิด การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แสดงตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ (บดินทร์ วิจารณ์, 2553, น. 50)

2.2.5.1 การสร้างพลวัตในการเรียนรู้ (Learning Dynamics) (บดินทร์ วิจารณ์, 2553, น. 51-54) ได้แบ่งเป็นระบบย่อย 3 ระบบ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ระดับการเรียนรู้ 2) ประเภทการเรียนรู้ 3) ทักษะการเรียนรู้ ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 การสร้างพลวัตในการเรียนรู้ (บดินทร์ วิจารณ์, 2553, น. 50)

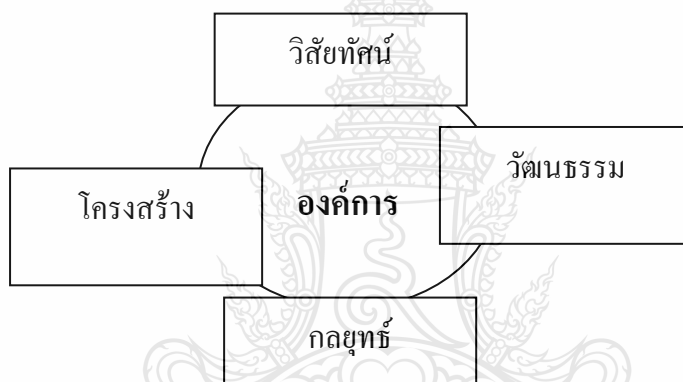
ระดับของการเรียนรู้ จำแนกได้เป็น 3 ระดับ โดยแต่ละระดับนั้นมีความสัมพันธ์กัน คือ 1) การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual Learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคล อันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการสังเกต และจากการศึกษาโดยอาศัย เทคโนโลยี 2) การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (Group/Team Learning) หมายถึง การเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำของกลุ่ม 3) การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) หมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดจากการรู้แจ้งเห็นจริงร่วมกันของคนในองค์กร ซึ่งรวมถึงความรู้และแบบแผนของความคิดร่วมกัน อีกทั้งความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์และความรู้ในอดีตขององค์กร

ประเภทของการเรียนรู้ จำแนกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้ 1) การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning) จะเกิดขึ้นเมื่อเรารุ่นคิดพิจารณาทบทวนถึงประสบการณ์ในอดีต เพื่อปรับปรุงการกระทำในอนาคต 2) การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning) คือ การแสวงหาความรู้โดยการคาดคิดจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตในหลายๆ ด้าน วิธีการเรียนรู้แบบนี้จะเป็นการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์ในทางลบที่อาจจะเกิดขึ้น โดยการวินิจฉัยแยกแยะ โอกาสที่ดีที่สุดสำหรับอนาคต และกำหนดแนวทางเพื่อให้บรรลุผลในอนาคตนั้น 3) การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) หมายถึง การสืบหาและพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับความเป็นจริง ณ ปัจจุบัน และนำเอาความรู้นั้นไปใช้พัฒนาบุคคล กลุ่ม และองค์กร

ทักษะสำหรับการเรียนรู้ในองค์กร (Marquardt, 1996) จำแนกเป็น 5 ประการ ดังนี้ 1) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นโครงสร้างทางความคิดเพื่อทำให้แบบแผนต่างๆ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ส่งผลให้สามารถกำหนดได้ว่า จะทำอะไรเพื่อการเปลี่ยนแปลงแบบแผนนั้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) รูปแบบความคิด (Mental Models) คือ สมมติฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและการกระทำต่างๆ เช่น รูปแบบความคิดหรือจินตนาการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ การดำเนินงาน หรือความภักดีในองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร 3) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) คือ ความชำนาญระดับสูงในเรื่องหรือทักษะใดทักษะหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความผูกพันต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญ หรือความชำนาญในงานที่ทำเป็นพิเศษ 4) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-Directed Learning) คือ การที่ทุกคนตระหนักและมีความรับผิดชอบในฐานะผู้เรียนคนหนึ่งที่มีความกระตือรือร้น ทั้งนี้องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบชี้นำตนเองจะประกอบไปด้วย การรู้จักลักษณะในการเรียนรู้ของตนเอง ความสามารถในการประเมินความต้องการ และสมรรถนะของตนเอง และการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเข้ากับความจำเป็นในการเรียนรู้ 5) การเสวนา (Dialogue) หมายถึง การฟังและการสื่อสารระดับสูงระหว่างบุคคล

ซึ่งต้องอาศัยการสำรวจประเจ็ดต่างๆ อย่างอิสระและสร้างสรรค์ ต้องอาศัยความสามารถในการฟังอย่างครุ่นคิดพิจารณาเวลาที่ผู้อื่นเห็นต่างจากตน นอกจากนี้ต้องมองให้ออกว่าแบบแผนต่างๆ ของการมีปฏิสัมพันธ์ในทีมอาจส่งเสริมหรือบ่อนทำลายการเรียนรู้ได้ การเสวนาเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างการเชื่อมโยง และการประสานการเรียนรู้และการปฏิบัติในที่ทำงาน

2.2.5.2 การปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ (Organization Transformation) ได้จำแนกเป็นระบบย่อยด้านองค์กร (Organization Subsystem) (บดินทร์ วิจารณ์, 2553, น. 135-196) ซึ่งระบบย่อยด้านองค์กรนั้นคือ การกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่างๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป อีกทั้งยังเป็นระบบย่อยอันหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมี 4 องค์ประกอบ ดังภาพที่ 2.4

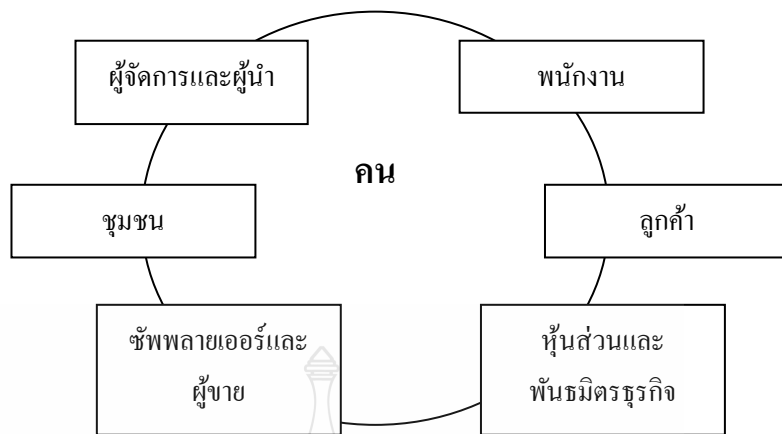


ภาพที่ 2.4 การปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ (บดินทร์ วิจารณ์, 2553, น. 55)

องค์ประกอบของการปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ มีดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ การมีวิสัยทัศน์ร่วมเป็นตัวโน้มน้าวให้ทุกคนร่วมกันทำในสิ่งที่มีเป้าหมายเดียวกัน 2) วัฒนธรรม วัฒนธรรมของแต่ละชนชาติมีความแตกต่างกัน องค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนค่านิยมทางวัฒนธรรมเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการให้คุณค่าและการให้รางวัลกับการเรียนรู้ ความรับผิดชอบร่วมกันในการเรียนรู้ ความไว้วางใจและการปกครองตนเอง การให้รางวัลเชิงจิตสำนึกสำหรับนวัตกรรม การทดลองและความกล้าที่จะเสี่ยง องค์กรต้องให้คำมั่นสัญญาในการสนับสนุนทางการเงินและทรัพยากรบุคคลอย่างจริงจัง ส่งเสริมความหลากหลายในการดำเนินการเพื่อให้องค์กรมีหนทางไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้หลากหลายขึ้น ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง มีการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงและความสับสนอลหม่าน สร้างสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความร่วมมือและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน 3) กลยุทธ์ มีกลยุทธ์มากมายที่จะช่วยให้องค์กรสามารถปฏิรูปไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและประสบความสำเร็จ โดยมี 10 กลยุทธ์ดังนี้ 3.1) ทำให้การเรียนรู้ของ

องค์กรสอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความสำเร็จทางธุรกิจและความสำเร็จของบุคคล 3.2) แทรก การเรียนรู้เข้าไปในทุกการดำเนินงาน 3.3) พัฒนานโยบายด้านบุคลากรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการ เรียนรู้ 3.4) ให้ความสำคัญและให้รางวัลแก่การเรียนรู้ 3.5) การวัดและการกระจายข่าวผลกระทบบและ ประโยชน์ที่ได้รับจากการเรียนรู้ 3.6) สร้างโอกาสที่หลากหลายในการเรียนรู้ 3.7) แบ่งเวลาเพื่อการ เรียนรู้ 3.8) สร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เอื้อต่อการเรียนรู้ 3.9) เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงให้ มากที่สุด 3.10) เรียนรู้แบบ ทันเวลา ไม่ใช่แบบ เพื่อไว้รอทำ 4) โครงสร้าง มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการ ดำรงอยู่ขององค์กร และต่อบุคลากรในสังกัด มันเป็นตัวกำหนดระบบการดำเนินงาน การติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ช่องทางการสื่อสาร กระบวนการตัดสินใจ และระดับของการควบคุม ภายในองค์กร ลักษณะทางโครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ความยืดหยุ่น บรรยากาศที่เปิดเผย ความเป็นอิสระและการให้โอกาส ซึ่งระบบที่ไม่มีการปิดกั้นตายตัวจะทำให้เกิด การไหลเวียนของข้อมูลและเปิดกว้างให้องค์กรได้รับประสบการณ์มากที่สุด โครงสร้างขององค์กร ควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการที่จะเรียนรู้ และหลักการบริหารงานขององค์กรก็ควรจะให้ อิสระ สนับสนุน และให้ทรัพยากรแก่บุคคลที่ต้องการความรู้ ทั้งนี้เมื่องาน คน และความต้องการ เปลี่ยนไป โครงสร้างขององค์กรก็ควรที่จะเปลี่ยนให้สอดคล้องกัน เพื่อให้พนักงานและลูกค้าสามารถ เติบโตไปด้วยกัน ดังนั้นการกำหนดโครงสร้างขององค์กรจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยที่จะส่งเสริมและ สนับสนุนการเรียนรู้เป็นสำคัญ

2.2.5.3 การเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ (People Empowerment) คนมีความสำคัญต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจาก คนมีศักยภาพและความสามารถ ที่จะเรียนรู้ คนเป็นผู้เชี่ยวชาญในการจัดการกับข้อมูลข่าวสารให้กลายเป็นความรู้ที่มีคุณค่าทั้งต่อ ตนเองและต่อองค์กร ในตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ (Systems Learning Organization) โดยระบบย่อยด้านคน ประกอบไปด้วย ผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วนและพันธมิตรทาง ธุรกิจ ซัพพลายเออร์และผู้ขาย ชุมชน ดังภาพที่ 2.5

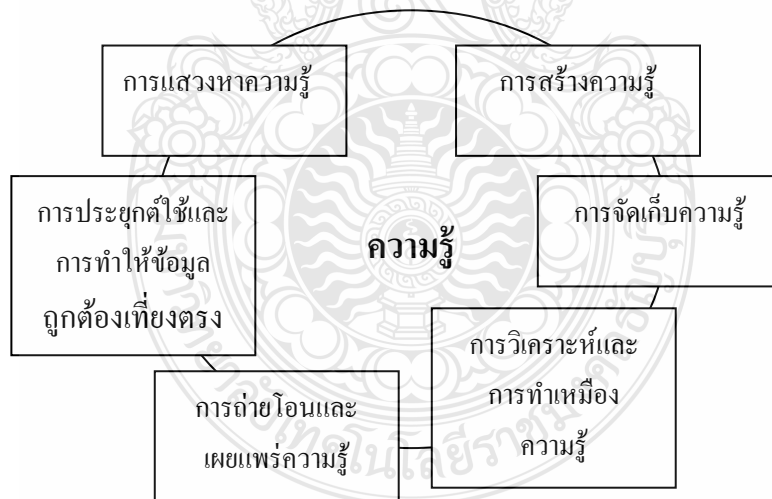


ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบด้านคน (บดินทร์ วิจารณ์, 2553, น. 58)

#### 2.2.5.4 การจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Management)

จำแนกออกเป็นระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) (บดินทร์ วิจารณ์, 2553, น. 241-301)

ซึ่งประกอบไปด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 การจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ (บดินทร์ วิจารณ์, 2553, น. 59)

ดาเวนพอร์ทและพรูสแอก (Davenport & Prusak, 1998) สรุปว่า ความรู้เปรียบเสมือนพลังงานสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่จะทำให้องค์กรเติบโตและมีความก้าวหน้า พนักงานแต่ละคนอาจจะเข้ามาและก็ลาออกไป แต่หากองค์กรสูญเสียความรู้ที่มีคุณค่าไปด้วย องค์กรนั้นก็เลยไม่สามารถ



อยู่รอดได้ โดยการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น องค์กรต้องดำเนินการตามกระบวนการทั้ง 6 ด้าน คือ

1) การแสวงหาความรู้ องค์กรส่วนใหญ่่มักจะสร้างฐานความรู้ของตนเองด้วยการเก็บรวบรวมความรู้ของตนเองทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2) การสร้างความรู้ โนนากา (Nonaka, 1995) ได้สรุปว่า บริษัทที่ประสบความสำเร็จคือบริษัทที่มีการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอและเผยแพร่ความรู้นั้นไปทั่วองค์กร รวมทั้งนำความรู้เหล่านั้นไปใช้ในการผลิตเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว โนนากา ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 4 แบบด้วยกัน คือ 2.1) จากที่เป็นโดยนัยไปเป็นโดยนัย (Tacit to Tacit) คือ ความรู้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งถ่ายทอดความรู้ไปยังอีกบุคคลหนึ่ง 2.2) จากที่เป็นแบบชัดเจนไปเป็นแบบชัดเจน (Explicit to Explicit) คือ ความรู้เกิดจากการรวมและการสังเคราะห์ความรู้ที่ชัดเจนที่มีอยู่ 2.3) จากที่เป็นโดยนัยไปเป็นแบบชัดเจน (Tacit to Explicit) คือ ความรู้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลนำเอาความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรมาประกอบกับความรู้โดยนัยของตนเอง และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่สามารถนำไปแบ่งปันกันทั่วทั้งองค์กรได้ เช่น ผู้บริหารบริษัทเสนอระบบการควบคุมงบประมาณรูปแบบใหม่สำหรับนำมาใช้ในองค์กร 2.4) จากที่เป็นแบบชัดเจนไปเป็นโดยนัย (Explicit to Tacit) คือ ความรู้เกิดขึ้นเมื่อพนักงานในองค์กรนำความรู้ที่ชัดเจนที่เกิดขึ้นใหม่ไปปรับใช้ในองค์กร และก่อให้เกิดความรู้โดยนัยขึ้นมาใหม่ องค์กรที่มีการสร้างความรู้จะมีพลวัตทั้ง 4 รูปแบบ ในลักษณะที่เป็นการหมุนวน (Spiral) ขึ้นไปอย่างไม่หยุดยั้ง และจะเป็นแรงผลักดันอันยิ่งใหญ่ที่จะทำให้เกิดการสร้างสรรคความรู้ใหม่ๆ ในองค์กร กิจกรรมที่สร้างสรรค์ความรู้มี 4 ประเภทด้วยกัน คือ การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลอง การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต

3) การจัดเก็บความรู้ องค์กรจะต้องวินิจฉัย แยกแยะข้อมูลและพิจารณาวิธีในการจัดเก็บข้อมูลก่อน จึงจะสามารถทำการจัดเก็บความรู้เพื่อนำไปใช้ในโอกาสต่อไปได้ ดังนั้น องค์กรควรมีระบบในการจัดเก็บความรู้ โดย 1) มีโครงสร้างที่จะให้ระบบสามารถค้นหา และเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว 2) แบ่งเป็นหมวดหมู่ตามเรื่องที่ต้องการเรียนรู้ 3) สามารถส่งมอบสารสนเทศตามความต้องการได้อย่างชัดเจนกะทัดรัดและได้ใจความ 4) มีเนื้อหาที่ถูกต้อง แม่นยำ สามารถนำมาใช้ได้ตลอดเวลา การใช้ระบบในการจัดเก็บความรู้ ทำให้องค์กรสามารถเก็บรักษาความรู้ได้อย่างเป็นระบบและไม่สูญหาย สจิวัด (Steward, 1997) เสนอว่าควรมีการแบ่งประเภทของความรู้ที่ควรจัดเก็บ โดยแบ่งประเภทความรู้ออกเป็น 5 หมวดหมู่ คือ 1) สมุดหน้าเหลืองของบริษัท คือ ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับความสามารถของพนักงานแต่ละคนและของบรรดาที่ปรึกษาของบริษัท 2) บทเรียนในอดีต คือ ข้อมูลรายละเอียดของความสำเร็จ ความผิดพลาด และความ

ล้มเหลวต่างๆ ซึ่งอาจนำไปประยุกต์ใช้ในโครงการอื่นๆ ได้ 3) ข่าวสารเกี่ยวกับบริษัทคู่แข่งและ  
ซัพพลายเออร์ คือปุมข้อมูลของบริษัทต่างๆ และข่าวสารจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่นรายงานการเยี่ยม  
ลูกค้าจากฝ่ายขาย บันทึกผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนา 4) นโยบายและประสบการณ์ของบริษัท คือ แผนผัง  
ของกระบวนการต่างๆ แผนงาน ธรรมเนียม หลักการ แนวทาง มาตรฐาน นโยบาย การวัดผลการ  
ปฏิบัติงาน ประวัติผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท รายละเอียดผลิตภัณฑ์และการบริการ 5) ผลิตภัณฑ์  
และกระบวนการของบริษัท คือ เทคโนโลยี สิ่งประดิษฐ์ ข้อมูล กระบวนการ กลยุทธ์ และวัฒนธรรม  
องค์กร โครงสร้างและระบบงานต่างๆ งานประจำวัน และขั้นตอนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและ  
ประสิทธิผลของบริษัท วิธีการจัดเก็บความรู้ นั้น องค์กรต้องค้นหาคุณค่าของข้อมูลนั้นๆ เพื่อจัดเก็บให้  
สอดคล้องกับความต้องการในการเรียนรู้และวิธีดำเนินงานขององค์กร อีกทั้ง องค์กรต้องมีการ  
วางแผนในการประมวลความรู้ เลือกตำแหน่งในการจัดเก็บความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

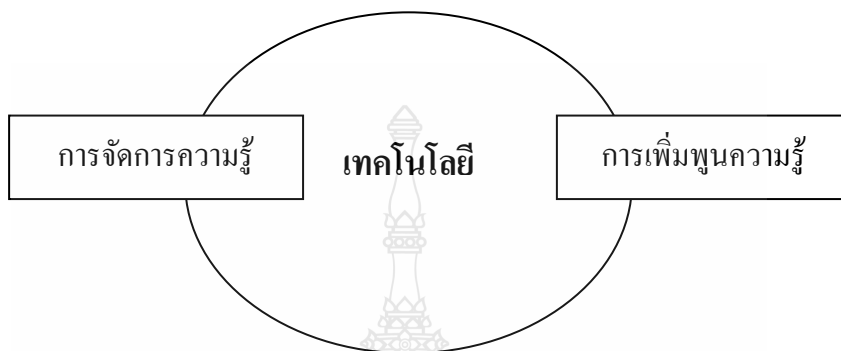
4) การวิเคราะห์และการทำงานเหมือนข้อมูล เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่ท  
ให้องค์กรสามารถเข้าใจความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ ทำให้พนักงานสามารถจัดเก็บและกลั่นกรอง ดึง  
เอาข้อมูลมาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์และแก้ปัญหาธุรกิจที่ซับซ้อนได้ การทำเหมือนข้อมูลจะประกอบ  
ไปด้วย การแบ่งหมวดหมู่ การจัดกลุ่ม การสรุปหาใจความสำคัญ การสร้างตัวแบบที่สัมพันธ์ต่อกัน  
การตรวจหาความแปรปรวนและการเปลี่ยนแปลงข้อมูล สำหรับวิธีการทำเหมือนข้อมูลก็จะประกอบ  
ไปด้วย วิธีที่อาศัยตัวอย่างเป็นพื้นฐาน การเรียนรู้ในเชิงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล แผนภูมิต้นไม้  
และวิธีการต่างๆ สำหรับการตัดสินใจ รวมถึงตัวแบบในเชิงความเป็นไปได้ที่แสดงด้วยกราฟ เป็นต้น

5) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ มีความ  
เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ซึ่งการถ่ายโอนความรู้ถือเป็นการถ่ายโอนอำนาจ  
และแบ่งปันอำนาจอย่างหนึ่งที่ทำเป็นอย่างให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ในทางกลับกันหากความรู้ไม่  
ถูกเผยแพร่ไปทั่วทั้งองค์กรอย่างรวดเร็วและถูกต้องแม่นยำ องค์กรก็จะประสบกับความล้มเหลว

6) การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง การนำเอาความรู้  
และประสบการณ์ขององค์กร โดยนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้สร้างสรรค์ และเพิ่มพูนความรู้ให้  
มากขึ้น หากองค์กรมีรูปแบบการจัดการความรู้ที่ดี องค์กรก็จะสามารถที่จะตอบสนองความต้องการของ  
บุคลากรและผู้รับบริการ ได้อย่างดีที่สุด

2.2.5.5 เทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Technology Application)  
(บดินทร์ วิจารณ์, 2553, น. 303-355) เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ของ  
องค์กร โดยแบ่งเป็นระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) ซึ่งประกอบด้วย 2  
องค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ คือ การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการ

รวบรวม ใสรหัส ประมวลผลจัดเก็บ ถ่ายโอน และประยุกต์ใช้ข้อมูลระหว่างเครื่องจักร คน และองค์กร 2) เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ คือ การใช้เทคโนโลยีและสื่อต่างๆ เช่น วิดิทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมที่ใช้สื่อผสมบนคอมพิวเตอร์ เพื่อส่งต่อและแบ่งปันความรู้ รวมถึงทักษะต่างๆ ดังภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี (บดินทร์ วิจารณ์, 2553, น. 62)

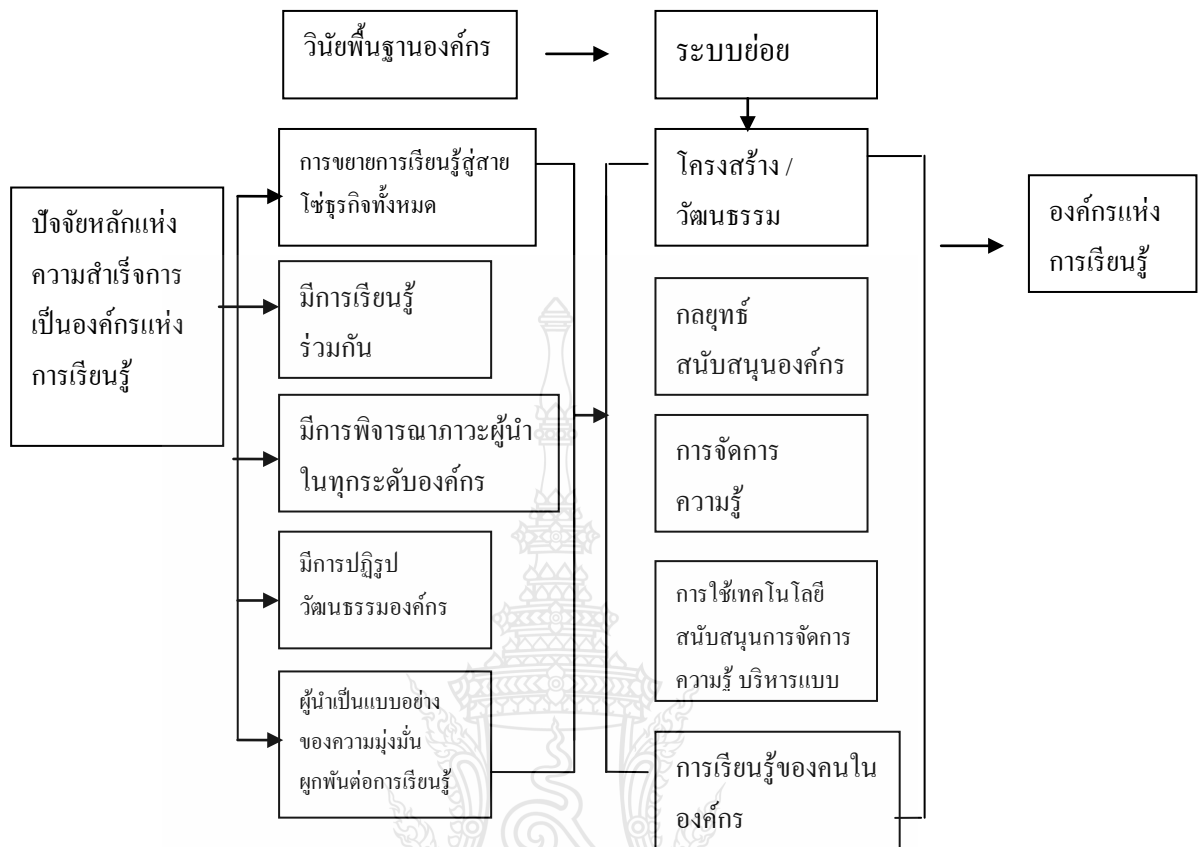
การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ เพื่อให้การรวบรวม การจัดเก็บและการถ่ายโอนความรู้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติ 4 ขั้นตอน คือ 1) ทิศตั้งโครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้พนักงานทุกคนได้ใช้ ซึ่งระบบดังกล่าวควรจะสามารถสนับสนุนระบบการเผยแพร่ความรู้แบบทั่วทั้งองค์กร และทำให้พนักงานทุกคนสามารถติดต่อสื่อสารกันได้โดยอาศัยระบบอิเล็กทรอนิกส์ บริษัทต้องจัดหาเครื่องมือในการทำงาน เพื่อให้พนักงานสามารถจัดการกับความ ต้องการด้านการสื่อสารและด้านข้อมูลที่มีความซับซ้อนได้ 2) สร้างแหล่งจัดเก็บข้อมูลและความรู้ขององค์กรซึ่งในขั้นนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องสร้าง และทำให้รูปแบบพจนานุกรมข้อมูลต่างๆ มีระเบียบและจัดเป็นหมวดหมู่ นอกจากนี้ ต้องปรับรูปแบบของข้อมูลออนไลน์ที่มีอยู่ก่อนที่จะใส่ข้อมูลเหล่านั้นลงไปในฐานะข้อมูลของบริษัท โดยใช้แม่แบบ (Template) สำหรับการป้อนข้อมูล เพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องแม่นยำและสอดคล้องของข้อมูลเสียก่อน และควรติดตั้งซอฟต์แวร์เพื่อแปลงข้อมูลจากสื่อต่างๆ 3) นำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน การบริหาร และกิจกรรมต่างๆ ให้เป็นแบบอัตโนมัติ 4) พัฒนาระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน สำหรับการค้นหาความรู้และการจัดทำเหมืองข้อมูล จัดตั้งศูนย์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อทำหน้าที่ในการรับผิดชอบ จัดเก็บ วิเคราะห์ และเผยแพร่ความรู้ ฝึกอบรม ให้คำปรึกษาแนะนำและจัดเตรียมพนักงานที่มีคุณภาพให้แก่หน่วยงานต่างๆ เอเอสทีดี (ASTD) (American Society for Training & Development, 1998) ได้ แบ่งประเภทของเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้ 1) เทคโนโลยีเพื่อการ

นำเสนอ (Presentation Technology) ได้แก่ ข้อความ หรือสิ่งพิมพ์ การฝึกอบรมด้วยคอมพิวเตอร์ (CBT) สื่อประสม โทรทัศน์ การประชุมระยะไกล ความเสมือนจริง ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน อิเล็กทรอนิกส์ 2) เทคโนโลยีเพื่อการเผยแพร่ (Distribution Technology) ได้แก่ เคเบิลทีวี ซีดีรอม ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ Extranet อินเทอร์เน็ต Local Area Network (LAN) Wide Area Network (WAN) Satellite TV อุปกรณ์จำลองแบบ และ World Wide Web ทั้งนี้เทคโนโลยีเพื่อการนำเสนอทุกประเภทสามารถนำเอาเทคโนโลยีเพื่อการเผยแพร่หลายๆ อย่างมาใช้ประโยชน์ร่วมกันได้

2.2.6 ปัจจัยสนับสนุนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (เจษฎานกน้อยและคณะ, 2552, น. 12-14) การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้บุคคลากรทุกคนในองค์กรต้องมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้า และผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ มีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับในองค์กรจะต้องมีความปรารถนาอย่างสูงที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กร ต้องการพัฒนาองค์กรให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในองค์กรจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและมีส่วนร่วมได้รับประโยชน์จากการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด มีการนำระบบการให้รางวัลมาใช้เพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร ส่งผลให้เกิดความสำเร็จของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้กลยุทธ์ต่างๆ ที่นำมาใช้ต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง มีความพร้อมที่จะเรียนรู้จากความคิดพลาด มุ่งเน้นให้พนักงานในองค์กรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยเน้นเรื่องการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้มากกว่าที่จะพยายามบังคับให้เกิดค่านิยมการเรียนรู้ในองค์กร มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้ภายในองค์กรด้วยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง กระบวนการปฏิบัติงาน และระบบมากกว่าที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติ คัดสรรบุคลากรที่มีความพร้อมเปิดรับความท้าทาย จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์กรที่จะเลือกบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติดังกล่าวเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดภายใต้ความไม่แน่นอนต่างๆ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมียุทธศาสตร์ประกอบ 3 ด้าน (Gilley & Eggland, 1989 อ้างถึงใน กรภัทร์ จารุกำเนิดกนก, 2552, น. 80) คือ 1) การพัฒนาบุคคล (Individual Development) โดยให้ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม เพื่อให้การปฏิบัติงานดีขึ้น ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการที่ไม่เป็นทางการ เช่น ให้ทดลองปฏิบัติงานที่ทำงานจริงใช้เครื่องมืออุปกรณ์จริง 2) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) เป็นการพัฒนาทักษะเพื่อการทำงานในอนาคต มักใช้ระบบพี่เลี้ยง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการประเมินผลงาน 3) การพัฒนา

องค์กร (Organizational Development) เป็นการพัฒนาโดยคำนึงถึง โครงสร้าง วัฒนธรรม กระบวนการ และกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์

2.2.7 รูปแบบการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จ (มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2553) องค์กรควรดำเนินการดังนี้ 1) องค์กรต้องสร้างวินัยพื้นฐานของการเรียนรู้ขึ้นภายในองค์กร เพื่อจัดอุปสรรคแห่งการเรียนรู้ วินัยพื้นฐานนี้ทุกคนในองค์กรจะต้องศรัทธาและร่วมมือปฏิบัติ ได้แก่ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) รูปแบบวิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) การสร้างสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และ ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) 2) องค์กรต้องพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน 5 ระบบ ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ปัจเจกบุคคลไปจนถึงตัวองค์กร ได้แก่ คน การเรียนรู้ ความรู้ องค์กร และ เทคโนโลยี ผลจากการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ทำให้องค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จพัฒนาเป็นองค์กรเรียนรู้ได้แก่ 2.1) โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ 2.2) กลยุทธ์ขององค์กรที่สนับสนุนองค์กรเรียนรู้ 2.3) วิธีการจัดการความรู้ในองค์กร 2.4) การใช้เทคโนโลยี สนับสนุนการจัดการความรู้และเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ 2.5) การใช้เทคโนโลยีบริหาร กระบวนการทำงานแบบทีม 2.6) การเรียนรู้ของคนในองค์กรในส่วนของวิธีการจัดการความรู้ใน องค์กรนั้น สิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการ คือ การวางกลยุทธ์การจัดการความรู้ และดำเนินการตามกล ยุทธ์ที่วางไว้ เมื่อมีปัญหาสามารถปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับบุคคล ทีมงาน และองค์กร รวมทั้งนำ เทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือจัดการความรู้ 3) การดำเนินการให้องค์กรพัฒนาเป็นองค์กรเรียนรู้ให้ ประสบความสำเร็จได้นั้นคนในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะขับเคลื่อน โดยคนต้องมีความเป็นผู้นำ มี ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ รู้จักที่จะเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งทำงานเป็นทีม ผลจากการศึกษาข้อมูลเชิง ประจักษ์พบว่า ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จขององค์กรในการพัฒนาเป็นองค์กรเรียนรู้ คือ 1) การ ขยายการเรียนรู้สู่สายโซ่ธุรกิจทั้งหมดขององค์กร 2) มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 3) มีการพัฒนาภาวะ ผู้นำในทุกระดับขององค์กร 4) มีการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์กร 5) ผู้นำเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่น ผูกพันต่อการเรียนรู้ ดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ที่มา: มหาวิทยาลัยรามคำแหง คณะรัฐศาสตร์ (<http://www.gspa.ru.ac.th/downloads/doc/d015.doc>)

## 2.3 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 2.3.1 ประวัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (<http://www.chula.ac.th/about/history/index.htm>)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกของประเทศไทย โดยถือกำเนิดจากโรงเรียนสำหรับฝึกหัดวิชาข้าราชการฝ่ายพลเรือน ซึ่งได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้โปรดเกล้าฯ ให้จัดตั้งขึ้น ณ ตึกยาวข้างประตูพิมานชัยศรีในพระบรมมหาราชวัง เมื่อ พ.ศ. 2442 และได้รับพระบรมราชานุญาตให้เปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนมหาดเล็ก เมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2445 ทั้งนี้เพื่อผลิตบุคลากรให้รับราชการซึ่งมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วเป็นผลจากพระบรมราโชบายปฏิรูประบบบริหารราชการแผ่นดินเมื่อ พ.ศ. 2425 ต่อมาได้มีความต้องการบุคลากรทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อปฏิบัติงานในสาขาวิชาต่างๆ เพิ่มมากขึ้น พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้สถาปนาโรงเรียนมหาดเล็กเป็นสถาบันอุดมศึกษา โดยพระราชทานนามว่าโรงเรียนข้าราชการพลเรือนของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว เมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2453

ต่อมาทรงเห็นว่าควรขยายกิจการให้กว้างขวางตามพระราชประสงค์ของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว และเพื่อให้เป็นพระบรมราชานุสาวรีย์ที่ยิ่งใหญ่และถาวร พระองค์จึงได้ พระราชทานเงินทุนที่เหลือจากการที่ราษฎรได้เรียบไรเพื่อสร้างพระบรมราชานุสาวรีย์พระบรมรูปทรงม้าเป็นจำนวนกว่าเก้าแสนบาท เพื่อสร้างอาคารเรียนและ เป็นตึกบัญชาการบนที่ดินของพระคลังข้างที่จำนวน 1,309 ไร่ ซึ่งอยู่ที่อำเภอปทุมวัน ต่อมาพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวได้มีพระราชดำริที่จะขยายการศึกษาในโรงเรียนข้าราชการพลเรือนฯ ให้กว้างขวางและทั่วถึง โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนผู้สนใจศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นสามารถเข้าศึกษาต่อได้ จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ประดิษฐานโรงเรียนข้าราชการพลเรือนฯ ขึ้นเป็นจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 26 มีนาคม พ.ศ. 2459 เพื่อเป็นพระบรมราชานุสาวรีย์เฉลิมพระเกียรติแห่งสมเด็จพระพุทธเจ้าหลวง ให้เจริญก้าวหน้ากว้างขวางแผ่ไพศาล และมีรู้เสื่อมสูญ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในช่วงแรกมีการจัดการศึกษา โดยแบ่งเป็น 4 คณะ ได้แก่ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์และคณะวิทยาศาสตร์ โดยในระหว่าง พ.ศ. 2459 - 2465 มีการปรับปรุงมาตรฐานการศึกษาระดับประกาศนียบัตร และการเตรียมการจัดการเรียนการสอนระดับปริญญา โดยมีกบฏลุนธิ์หรือก๊กเฟลเลอร์ เพื่อให้การช่วยเหลือในเรื่องการเรียนการสอนของคณะแพทยศาสตร์ จากนั้นระหว่าง พ.ศ. 2466 - 2480 เริ่มมีการรับผู้สำเร็จหลักสูตรมัธยมบริบูรณ์เข้าเรียนในคณะแพทยศาสตร์ และได้มีการปรับปรุงหลักสูตรเพื่อรับนักเรียนผู้จบประโยคมัธยมบริบูรณ์เข้าศึกษาต่ออีก 4 คณะ และในระหว่าง พ.ศ. 2481 - 2490 เริ่มเน้นการเรียนการสอนอันเป็นพื้นฐานของวิชาชีพในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยมีการจัด เตรียมมหาวิทยาลัยขึ้น โดยนักเรียนจะต้องเลือกเรียนตามคณะต่างๆ ที่มหาวิทยาลัยเปิดสอนจึงก่อตั้งโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และในช่วงระหว่าง พ.ศ. 2491 - 2503 เป็นระยะเวลาของการขยายการจัดการศึกษาทางด้านศาสตร์และศิลปวิทยาการต่างๆ โดยเน้นระดับปริญญาตรีเป็นหลัก และตั้งแต่ พ.ศ. 2504 จนถึงปัจจุบัน และมีการพัฒนาการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา โดยส่งเสริมการค้นคว้า วิจัย การอนุรักษ์และสนับสนุนศิลปวัฒนธรรมและการบริการทางวิชาการให้แก่สังคม โดยมีการจัดตั้งสถาบันวิจัย สถาบันบริการ และศูนย์ เพื่อให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัยและพัฒนาตนเอง และเพื่อสืบสานพระราชปณิธานของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ที่ก่อตั้งให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็น เสาหลักของแผ่นดิน (Pillar of the Kingdom)

### 2.3.2 การบริหารจัดการภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555)

2.3.2.1 วิสัยทัศน์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555-2570 คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งความรู้และแหล่งอ้างอิงของแผ่นดิน เป็นผู้นำทางปัญญาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

2.3.2.2 พันธกิจของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี 2555-2560 ได้แก่ 1) นุกเบิกองค์ความรู้ใหม่ บูรณาการองค์ความรู้ และ เสริมสร้างสภาพแวดล้อมเชิงวิชาการ 2) สร้างปัญญาและถ่ายโอนองค์ความรู้กับสาธารณะ เพื่อเป็นที่ พึ่งของสังคม 3) สร้างบัณฑิตที่เป็นคนดีและมีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะที่ได้มาตรฐานสากล และ เหมาะสมกับสังคม 4) เสริมสร้างนิสิตให้เป็นบัณฑิตที่สามารถครองตนอย่างมีคุณธรรมและเป็นผู้นำ 5) เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณค่าหลักที่เหมาะสม 6) ทำนุบำรุง สืบสานและพัฒนา ศิลปวัฒนธรรม

2.3.2.3 เป้าหมายหลักของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้แก่ 1) แหล่งความรู้ซึ่งเป็นที่ ยอมรับในระดับสากลและเป็นที่พึ่งของสังคม 2) บัณฑิตเป็นคนดี มีคุณค่าต่อสังคมและถึงพร้อมด้วย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ 3) มหาวิทยาลัยที่ทันสมัย ก้าวหน้าและมีธรรมาภิบาล 4) มหาวิทยาลัยที่มี ทรัพยากรสนับสนุนอย่างมั่นคง

2.3.2.4 แผนยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555 – 2559 เพื่อสืบสานพระ ราชปณิธานพระผู้พระราชทานกำเนิดและพระผู้สถาปนาที่โปรดให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็น หลัก เกลิมพระนครแห่งกรุงสยาม (เสาหลักของแผ่นดิน) (Pillar of Kingdom) โดยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีจุดยืนทางยุทธศาสตร์ คือ เป็นมหาวิทยาลัยแห่งชาติที่เป็นเลิศในภูมิภาค มีความเป็นนานาชาติ และ มี ความทันสมัย ชำรงไว้ซึ่ง ความเป็นไทยและสร้างบัณฑิตที่ทรงคุณค่า เป็นที่พึงปรารถนาของสังคม (World Class National University)”

2.3.2.5 คุณค่าหลักขององค์กร ได้ยึดหลักตามมาตรา 8 ของพระราชบัญญัติของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551 ดังต่อไปนี้ 1) ความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา 2) ความมี คุณธรรมควบคู่ไปกับความเป็นเลิศทางวิชาการและเสรีภาพทางวิชาการ 3) มาตรฐานและคุณภาพทาง วิชาการอันเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ 4) การนำความรู้สู่สังคม เพื่อเป็นการเตือนสติและ แนวทางแก้ปัญหาสังคม 5) ความรับผิดชอบต่อรัฐและสังคมทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น 6) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ 7) การบริหารโดยบุคลากร มีส่วนร่วม

2.3.2.6 ผลสัมฤทธิ์ การบรรลุวิสัยทัศน์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อครบ หนึ่งร้อยปีแห่งการสถาปนาในปี 2560 นั้น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความปรารถนาที่จะให้เกิด ผลสัมฤทธิ์สำคัญ 5 ด้านได้แก่ 1) เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับโลก 2) เป็นองค์กรแห่งปัญญาที่มีความเป็นเลิศด้านการวิจัย 3) ผลิตบัณฑิตที่เป็นพลเมืองที่มีคุณค่าของ ประเทศและของโลก 4) เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระฉับ รวดเร็ว และ



มีเสถียรภาพทางการเงิน 5) เป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดีและเก่ง และมีความรับผิดชอบต่อสังคม และในการที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะเป็นที่พึ่งพาให้แก่สังคมและประเทศชาติในฐานะ “เสาหลักของแผ่นดิน” ได้นั้นจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยต้องเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ มีการผลิตบัณฑิตที่เป็นพลเมืองที่ดี มีคุณค่าของประเทศและของโลก เป็นองค์กรแห่งปัญญาที่มีความเป็นเลิศทางด้านการวิจัย มีโครงสร้างพื้นฐานทางด้านวิชาการและงานวิจัยที่ได้มาตรฐาน ดังนั้นจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้กำหนดยุทธศาสตร์ “ก้าวไกล” และ “ยกย่อง” เป็นตัวขับเคลื่อน ผลสัมฤทธิ์ดังกล่าว อีกทั้งได้กำหนดยุทธศาสตร์ “คล่องตัว” และ “มั่นคง” เป็นตัวขับเคลื่อนเพื่อให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ มีระบบงานที่มีความคล่องตัว กระชับ และรวดเร็ว และมีการบริหารทรัพยากรการเงินและทรัพย์สิน ที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ นอกจากนี้ ใช้ยุทธศาสตร์ “เกื้อกูล” และ “เป็นสุข” เป็นตัวขับเคลื่อนให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สามารถเป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดีและคนเก่ง เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสาธารณชนอย่างบูรณาการ สมดุล และยั่งยืน

## ตารางที่ 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างผลสัมฤทธิ์และยุทธศาสตร์

ผลสัมฤทธิ์	ยุทธศาสตร์หลักที่ใช้	ความหมายทั่วไป
เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับโลก เป็นองค์กรแห่งปัญญาที่มีความเป็นเลิศด้านการวิจัย	“ก้าวไกล”	เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับโลก มีมาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการอันเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ โดยการผลิตบัณฑิต ผลงานวิจัยและผลงานวิชาการที่เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ เป็นประโยชน์ต่อสังคมไทยและสังคมโลก
ผลิตบัณฑิตที่เป็นพลเมืองที่มีคุณค่าของประเทศและของโลก	“ยกย่อง”	เป็นปัญญาแห่งแผ่นดิน รับผิดชอบต่อและนำความรู้สู่สังคมทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น โดยบูรณาการการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน การวิจัยและกิจการนิสิตเพื่อผลิตบัณฑิตที่ทรงคุณค่าเป็นที่พึงปรารถนาของสังคมไทย อาเซียน และสังคมโลก ตลอดจนสร้างและนำเสนอผลงานวิชาการที่สามารถชี้้นำการพัฒนาและการแก้ปัญหาของสังคมไทยอย่างบูรณาการ สมดุล ยั่งยืน

ตารางที่ 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างผลสัมฤทธิ์และยุทธศาสตร์ (ต่อ)

ผลสัมฤทธิ์	ยุทธศาสตร์หลักที่ใช้	ความหมายทั่วไป
เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบ การบริหารจัดการที่ คล่องตัว กระชับ รวดเร็ว และมีเสถียรภาพทาง การเงิน	“คล่องตัว”  “มั่นคง”	เป็นมหาวิทยาลัยคุณภาพมีธรรมาภิบาลควบคู่ไปกับ ความเป็นเลิศทางวิชาการและเสรีภาพทางวิชาการสืบ สานความเป็นไทยด้วยการบริหารจัดการองค์กร (ระบบงาน บุคคล เทคโนโลยีสารสนเทศ) ที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้ และบริหารงานโดยบุคลากรมีส่วนร่วม เป็นมหาวิทยาลัยที่มีการบริหารทรัพย์สินทั้งทางกายภาพ การเงิน และ ทรัพย์สินทางปัญญาอย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน ตลอดจนพัฒนาความสัมพันธ์ สร้างความ ผูกพัน และนำศักยภาพของศิษย์เก่ามาร่วมสร้างความ เข้มแข็งและพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความมั่นคงและ ยั่งยืน เป็นเลิศทางวิชาการ อย่างต่อเนื่อง
เป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดี และเก่ง และมีความ รับผิดชอบต่อสังคม	“เกื้อกูล”  “เป็นสุข”	เป็นมหาวิทยาลัยที่ส่งเสริมความเสมอภาคในโอกาสทาง การศึกษา เกื้อกูลนิสิตบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่ขาดแคลน ประสบความสำเร็จอย่างเพียงพอ ทันทั่วถึงและ ต่อเนื่อง รวมทั้งการมีส่วนร่วมหรือมีบทบาทสำคัญ ใน การสนับสนุนชุมชนให้มีความเข้มแข็ง อย่างยั่งยืน เป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดีและคนเก่ง โดยพัฒนาสู่การ เป็นมหาวิทยาลัยแห่งความยั่งยืน มุ่งอนุรักษ์พลังงานและ สร้างสิ่งแวดล้อมให้น่าอยู่ในการทำงาน มีความปลอดภัย สร้าง ความผูกพันของบุคลากร ส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมให้มี ความเจริญก้าวหน้าและมีความมั่นคงในชีวิต

ที่มา: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, (2555, น. 21)

2.3.2.7 พระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551 (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551)

มาตรา 5 ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2522 เป็นจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัตินี้ และเป็นนิติบุคคล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีฐานะเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐซึ่งไม่เป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ และกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ ตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณและกฎหมายอื่น

มาตรา 7 ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถานศึกษาทางวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงซึ่งพระบาทสมเด็จพระปรเมนทรมหาอานันทมหิดล พระอัฐมรามาธิบดินทร พระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงประดิษฐานขึ้น เพื่อเป็นอนุสาวรีย์สมเด็จพระเกียรติแห่งพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาจุฬาลงกรณ์ พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว มีวัตถุประสงค์ที่จะบุกเบิก แสวงหาและเป็นคลังความรู้ ให้การศึกษา ส่งเสริม ประยุกต์และพัฒนา วิชาการและวิชาชีพชั้นสูง สร้างบัณฑิต วิจัย เป็นแหล่งรวมสติ ปัญญา และบริการทางวิชาการแก่สังคม รวมทั้งสืบสานทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมมหาวิทยาลัยมุ่งหวังให้บัณฑิตของมหาวิทยาลัยมีคุณธรรมกำกับความรู้ เพียบพร้อมด้วยสติปัญญาและจริยธรรม ใฝ่รู้ กอปรด้วยวิจารณ์ญาณ จิตใจเสียสละ และความสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวม

มาตรา 8 เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามมาตรา 7 มหาวิทยาลัยต้องดำเนินการโดยยึดหลักดังต่อไปนี้ 1) ความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา 2) ความมีคุณธรรมควบคู่ไปกับความเป็นเลิศทางวิชาการและเสรีภาพทางวิชาการ 3) มาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการอันเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ 4) การนำความรู้สู่สังคม เพื่อเป็นการเตือนสติและแนวทางแก้ปัญหาสังคม 5) ความรับผิดชอบต่อรัฐและสังคมทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น 6) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ 7) การบริหารงานโดยบุคลากรมีส่วนร่วม

2.3.2.8 องค์กรภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประกอบด้วยบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันวิทยาลัย สำนักวิชา สถาบันวิจัย สถาบันบริการ ศูนย์ สำนัก สถาบันสมทบ รวมถึงคณะ และภาควิชามากมาย โดยมีจำนวนคณะ หน่วยงาน และสำนักต่างๆ รวมทั้งหมด 42 แห่ง นอกจากนี้ นิสิตระดับปริญญาตรีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีจำนวนทั้งสิ้น 25,154 คน นิสิตระดับปริญญาโทจำนวนทั้งสิ้น 9,958 คน นิสิตระดับปริญญาเอกจำนวนทั้งสิ้น 2,385 คน และจำนวนนิสิตทั้งหมดรวมทั้งนิสิตระดับ ประกาศนียบัตรบัณฑิต และประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง มีทั้งสิ้น 38,180 คน สำหรับจำนวนบุคลากรทั้งข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยมีทั้งสิ้น 8,093 คน (ข้อมูลปี 2555)

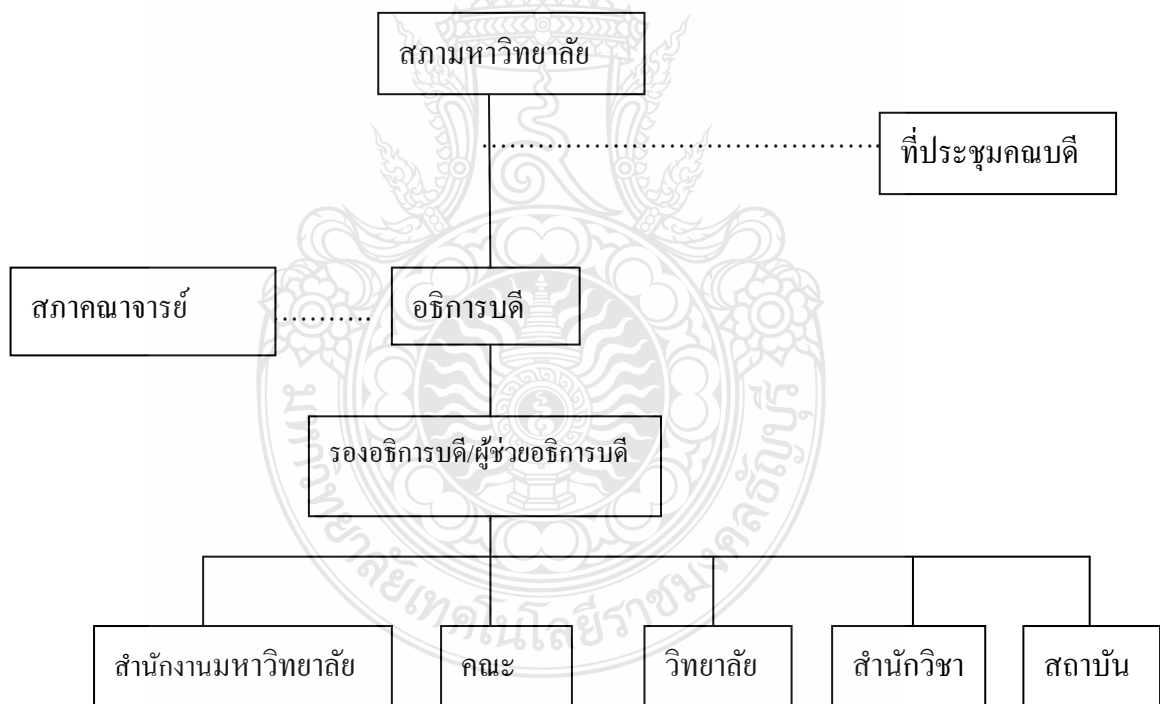
## ตารางที่ 2.3 ภาพรวมการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค

จุดแข็ง จุดอ่อน	จุดอ่อน
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทุนมนุษย์ ทุนกายภาพ ทุนทรัพยากร มีมาก</li> <li>2. ภาพลักษณ์ชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในประเทศและระดับนานาชาติ</li> <li>3. เครื่องอำนวยความสะดวกที่ประสบความสำเร็จสูงมีเป็นจำนวนมาก</li> <li>4. มีความร่วมมือระหว่างประเทศจำนวนมาก</li> <li>5. หลักสูตรและคณะมีครอบคลุมทุกสาขาพื้นฐาน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ขาดยุทธศาสตร์และความต่อเนื่องในการผลักดันพันธกิจแต่ละด้าน โดยเฉพาะด้านการวิจัย</li> <li>2. ขาดความสามารถในการนำ เทคโนโลยีโดยเฉพาะ ด้านการศึกษามาใช้งานเพื่อเพิ่มศักยภาพการสอน และการเรียนรู้</li> <li>3. ขาดการบูรณาการความรู้ระหว่างสาขา และบูรณาการพันธกิจด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการรับผิดชอบต่อสังคม</li> <li>4. ขาดวัฒนธรรมชุมชนวิชาการ</li> <li>5. การร่วมมือกับภาคธุรกิจมีน้อย (งบวิจัยส่วนใหญ่มาจากหน่วยงานรัฐจัดจ้าง)</li> <li>6. มีความพร้อมน้อยที่จะเปิดรับนักศึกษาต่างชาติ</li> <li>7. ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายใน มหาวิทยาลัยและในคณะ</li> <li>8. ระบบการจัดการและวัฒนธรรมยังมีความคล่องตัวน้อย พึ่งเอกสารมาก</li> </ol>
โอกาส	อุปสรรค
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผลกระทบจาก AEC <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 อาจารย์และนักศึกษามี Mobility สูงขึ้น มีโอกาสได้อาจารย์และนิสิตที่ดีมาเป็นปัจจัยนำเข้า (inputs) ที่ ดีให้แก่มหาวิทยาลัย ในทางกลับกัน หากแข่งไม่ได้จะกลายเป็นโทษ</li> <li>1.2 การแข่งขันในตลาดที่ขยายตัวและไร้พรมแดนทำให้เอกชน ต้องการ ความช่วยเหลือจาก มหาวิทยาลัยมากยิ่งขึ้น</li> <li>1.3 เกิดเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ การเรียน การสอน การพัฒนาสังคมง่ายขึ้น</li> </ol> </li> <li>2. พัฒนาการทางเทคโนโลยีสูงขึ้น ด้วยความเร่ง</li> <li>3. การแทรกแซงน้อยลง อิสระทางวิชาการสูงขึ้น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สังคมสูงอายุส่งผลให้มีความเสี่ยงที่รัฐบาลจะจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาจะน้อยลงในอนาคต</li> <li>2. ความขัดแย้งและความไม่แน่นอนทางการเมือง</li> <li>3. สภาพแข่งขันในตลาดการศึกษาสูงขึ้น และสภาพคล่องในการปรับตัวของสถาบันอื่นๆ ที่เหนือกว่าได้กลายเป็นอุปสรรคในการแข่งขัน</li> <li>4. ปัญหาทางสังคมที่ความรุนแรงมากขึ้นมหาวิทยาลัย ประสบความยากลำบากในการปรับตัวให้เท่าทันสภาพปัญหาเหล่านั้น</li> </ol>

ที่มา: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2555, น. 16)

### 2.3.3 การดำเนินงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การดำเนินงานหลักของมหาวิทยาลัยอยู่ภายใต้คณะวิชา/สถาบัน/วิทยาลัย ซึ่งมีคณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน/วิทยาลัย เป็นผู้รับผิดชอบ โดยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยแบ่งออกเป็น 19 คณะ วิทยาลัย 3 แห่ง มีภาระหน้าที่จัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา การวิจัยและบริการทางวิชาการ สถาบัน 9 แห่ง มีภาระหน้าที่ในการวิจัย การจัดการศึกษาและการบริการวิชาการ ส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ สำนักวิชา วิทยาลัย และสถาบัน 9 แห่ง และสถาบันสมทบ 2 แห่ง มีภาควิชารวมทั้งสิ้น 132 ภาควิชา ในส่วนของการบริหารงานประจำ ตลอดจนการให้การสนับสนุนและบริการต่างๆ จะอยู่ภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยสำนักงานต่างๆ ซึ่งมีขอบเขตภารกิจหน้าที่ของตนเป็นการเฉพาะ นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานอิสระหรือศูนย์วิสาหกิจ ทำหน้าที่เป็นกลไกพิเศษ รับผิดชอบการดำเนินงานบางประการเพื่อเสริมภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย ตามภาพผังองค์กรการดำเนินงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (สุวรรณณี วิริยะ, 2553) ดังภาพที่ 2.9



ภาพที่ 2.9 ผังองค์กรการดำเนินงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาให้ความหมายหลายท่านด้วยกันดังนี้

ทิพากร วรณพฤกษ์ (2554) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และจากการศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่าโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการมีรูปแบบการคิด ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ และด้านการคิดเชิงระบบ และจากการศึกษาความสัมพันธ์พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมากทุกด้าน

นิกัญชลา ลั่นเหลือ (2554) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกปัจจัยและจากการเปรียบเทียบ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ดังนี้ 1) ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์และปัจจัยบรรยากาศองค์กรจำแนกตามเพศ 2) ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ ปัจจัยการสื่อสารและปัจจัยบรรยากาศองค์กร จำแนกตามอายุ 3) ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ และปัจจัยการสื่อสาร จำแนกตามประสบการณ์ และ 4) ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ ปัจจัยการสื่อสารและปัจจัยบรรยากาศองค์กร จำแนกตามระดับสถานศึกษา นอกจากนี้ไม่พบความแตกต่าง โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามลำดับดังนี้ ปัจจัยบรรยากาศองค์กร ปัจจัยการสื่อสาร ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ และปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมมี 1 ปัจจัย คือ ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ที่ส่งผ่านปัจจัยบรรยากาศองค์กร กับปัจจัยความคิดจากมากไปหาน้อย คือ ปัจจัยบรรยากาศองค์กร ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ ปัจจัยการสื่อสาร และปัจจัยความคิดสร้างสรรค์

มลทา พิทักษ์ (2554) ศึกษาเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยพื้นฐานในการปฏิบัติงาน ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านการจัดการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความรู้และเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ

ด้านความมั่นคงก้าวหน้าในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในที่ทำงาน ด้านเงินเดือน/ผลตอบแทนและสวัสดิการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

สุริรัตน์ คล้ายสถาพร (2554) พบว่า ปัจจัยด้านผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารเป็นผู้ที่มองการไกลไปในอนาคต ผู้บริหารและบุคลากรมุ่งสร้างแรงจูงใจเพื่อความสำเร็จในการทำงาน ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและแนวคิดต่างๆ ในการปฏิบัติงาน

เกษฎากร ทองแสวง (2553) พบว่าพลวัตการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มีปัจจัยที่ส่งผลสำคัญ คือ ปัจจัยการจัดการ ปัจจัยความสามารถของบุคลากร ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยโครงสร้างองค์กร

สุวรรณณี วิริยะ (2553) พบว่า 1) ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ในระดับดี และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับดีทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับดังนี้ คือ ด้านความทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร รองลงมาคือด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร และด้านความศรัทธาและยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร 2) ปัจจัยลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับดีทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยเรียงตามลำดับ ดังนี้ คือ ด้านความท้าทายในการทำงาน ด้านความมีอิสระในการทำงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และด้านความก้าวหน้าและความสำเร็จในงาน 3) ปัจจัยด้านทัศนคติในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยเรียงตามลำดับดังนี้ คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความมั่นคงต่อการทำงานในองค์กร ด้านการได้พัฒนาความรู้ความสามารถ และด้านเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ

ชูชีพ จอเยอกา (2552) พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด โดยภาพรวมมีการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนผู้คน ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับปานกลาง

มณฑนา ตุลยนิษกะ (2552) พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร กรณีศึกษา คณะวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีลักษณะของงานด้านความท้าทาย

ของงาน ด้านความมีอิสระในการทำงาน และด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารอยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพจากการทำงานของกลุ่มตัวอย่างด้านความพึงพอใจขององค์กร และด้านทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความสำคัญของตนเองต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ความผูกพันต่อองค์กรจำแนกเป็นรายด้าน โดยด้านความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร อยู่ในระดับมาก

หนึ่งฤทัย โสภา (2552) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้กับการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กัน และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายคู่ พบว่ารายคู่ที่มีความสัมพันธ์สูง 3 อันดับ ได้แก่ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับความสามารถสรุปประเด็นจากการเรียนรู้ 2) การเพิ่มอำนาจกับความสามารถสรุปประเด็นจากการเรียนรู้ 3) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ และข้อเสนอแนะที่ได้จากบุคลากร ได้แก่ 1) การให้ความสำคัญกับหน้าที่และรับฟังปัญหาจากบุคลากร 2) ควรมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรโดยไม่ยึดติดกับประเพณีเดิมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ 3) สร้างหลักสูตรการอบรมด้านคอมพิวเตอร์แก่บุคลากร 4) พัฒนาและถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคคลในองค์กร 5) ควรมีช่องทางให้บุคลากรได้เรียนรู้ร่วมกันในองค์กรโดยเป็นช่องทางที่ได้ต่อกันได้เป็นการสื่อสารสองช่องทาง 6) ปรับเปลี่ยนหน้าที่และเพิ่มเติมความรู้ในหน้าที่นั้น 7) องค์กรควรส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันจากภายนอกหน่วยงานของตนโดยกำหนดในระดับนโยบายบริหารเพื่อการอยู่ร่วมกันภายในองค์กร 8) สสำรวจและวางแผนการเรียนรู้ 9) ควรจัดอบรมหรือเพิ่มกิจกรรมการเรียนรู้ให้มากขึ้น 10) ปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ 11) องค์กรควรให้การสนับสนุนในเรื่องการหาแหล่งเงินทุนเพื่อการศึกษาคือของบุคลากร

กิ่งแก้ว ศรีสาทิกุลรัตน์ (2551) พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กัน

ขวัญหทัย ทองธีรราช (2551) พบว่าสภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านคุณสมบัติ ด้านกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา และด้านแรงบันดาลใจ ส่วนภาวะผู้นำการ



เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมาก

ปาริชาติ ชัยอินทร์ (2551) พบว่า ภาวะผู้นำทางการพยาบาลของโรงพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานครโดยภาพรวมภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก และมีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมากเช่นกัน และเมื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำทางการพยาบาลกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าภาวะผู้นำทางการพยาบาลในด้านการมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการทำตนเป็นแบบอย่างมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานคร ส่วนด้านการสร้างกระบวนการแบบทำท่าย ด้านการทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ และด้านเสริมสร้างกำลังใจ ไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานคร

สุดถนอม ดันเจริญ (2551) ศึกษา ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะกรณี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์ พบว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์มีการนำแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานไปปฏิบัติตามองค์ประกอบสำคัญ 4 ด้าน คือ 1) การกำหนดเป้าหมายและการวางแผน 2) การปฏิบัติตามแผนและการติดตามผล 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) การให้รางวัลและการพัฒนา

นวลละออ แสงสุข (2550) พบว่าปัญหาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหงตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันพบว่ามี 10 ประการ ได้แก่ 1) ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ 2) ขาดความสามารถในการใช้ระบบสารสนเทศใหม่ๆ 3) มีการต่อต้านความเปลี่ยนแปลง 4) ขาดความสามารถในการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ 5) การให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องการจัดการความรู้ยังไม่เพียงพอ 6) มนุษย์สัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ขององค์กรมีน้อย 7) ขาดระบบสนับสนุนในการเรียนรู้ของบุคลากร 8) ไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการแบ่งปันความรู้ 9) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการจัดการความรู้มีน้อย 10) ขาดการสร้างให้บุคลากรเป็นผู้สนใจใฝ่รู้ และจากการวิจัยยังพบว่ารูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่เหมาะสมในอนาคตควรดำเนินการ 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการสร้างความรู้ ควรดำเนินการโดยมุ่งพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้สร้างความรู้ โดยมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้ดำเนินการ และมีการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้สร้างความรู้โดยมีการลงมือปฏิบัติจริง 2) ด้านการจัดเก็บความรู้ มหาวิทยาลัยควรดำเนินการโดยกำหนดให้มีกระบวนการเก็บรวบรวมความรู้ภายในมหาวิทยาลัย และมีการกำหนดให้มีโครงการเกี่ยวกับการสร้างฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัย 3) ด้านการกระจายความรู้ มหาวิทยาลัยควรดำเนินการโดยกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือในการสืบค้นสารสนเทศทางความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บไว้ กำหนดข้อปฏิบัติในการ

กระจายข้อมูลลงสู่หน่วยงานต่างๆ และกำหนดวิธีการในการกระจายความรู้ลงสู่หน่วยงานย่อย

4) ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ มหาวิทยาลัยควรดำเนินการโดยการนำความรู้จากฐานข้อมูลออกไปใช้ และมีการใช้ระบบการสื่อสารเพื่อการไหลของงานสู่หน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย

นิธิตา บุรณจันทร์ (2550) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำทุกด้านในระดับปานกลางค่อนข้างไปทางระดับมาก และภาวะผู้นำด้านการทำทฤษฎีกระบวนการและภาวะผู้นำด้านบำรุงขวัญและกำลังใจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรมากที่สุด

ไพริน ชันอาสา (2550) พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาทุกด้านโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย เฉพาะด้านที่เห็นเด่นชัด คือ ด้านประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

ลออ เอื้อจิตระกูล (2550) พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในภาพรวมและเมื่อจำแนกตามสถานะของบุคลากร พบว่า บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านมีความรักองค์กร อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังต่อไปนี้ ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านความมีชีวิตชีวาและความอดทน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสามารถในการจูงใจคน ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านความสามารถในการพัฒนาองค์กร ด้านความสามารถในการตัดสินใจ ด้านความสามารถในการบริหารงาน ด้านความสามารถในการจัดองค์กร ด้านความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ด้านความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

สมศรี สิงห์ทอง (2550) ศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยให้ข้อเสนอแนะว่ากระบวนการบริหารมีอิทธิพลและความสำคัญต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารควรนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ คือ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์กร 3) การบริหารงานบุคคล 4) การอำนวยความสะดวก 5) การประสานงาน 6) การรายงานผล

สิริพร ทองบุญเกื้อ (2547) พบว่าภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการทำให้คนอื่นแสดงความสามารถมีระดับการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือด้านสร้างแรงบันดาลใจในวิสัยทัศน์ร่วม ส่วนด้านที่มีระดับปฏิบัติต่ำสุด คือ ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ส่วนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ การใช้กลยุทธ์ที่

มุ่งเน้นผู้รับบริการ การใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ และการมีวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม และจากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล

พิมพ์กานต์ อุ่นกุล (2546) พบว่าองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มี 12 ตัวประกอบ คือ 1) การรู้ทัศนคติและความ เข้าใจของตนเองและเพื่อนร่วมงาน 2) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ 3) การรู้ทั้งระบบและคิดทั้งระบบ 4) การปรับเปลี่ยนการทำงาน 5) การรู้สถานภาพปัจจุบันและรู้ว่าต้องการไปสู่สถานภาพใด 6) การสร้าง เป้าร่วมของกลุ่มและการมีวิธีการไปสู่เป้าหมาย 7) การคิดสร้างสรรค์ 8) การที่สามารถใช้ความแตกต่าง ในความคิดเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีกว่ามีคนเดียวกคิด 9) การคิดแก้ปัญหาอย่างมีระบบ 10) การร่วมมือกัน 11) การเรียนรู้ตลอดชีวิต 12) การระดมความคิด

ศรีสุภา พิทักษ์วรรธน์ (2545) พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านสร้างแรงจูงใจในวิสัยทัศน์ร่วมมีระดับปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาคือด้านเป็นแบบอย่างที่ดีและ ด้านส่งเสริมความสามารถผู้อื่นในการปฏิบัติ ส่วนด้านที่มีระดับปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ด้านส่งเสริมและ ให้กำลังใจ

#### 2.4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

ชุน ไว ตัก (Chun Wai Tak, 1996, บทคัดย่อ) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของภาวะ ผู้นำจากมุมมองกรณีศึกษาของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ งานวิจัยนี้สำรวจว่าคุณภาพและลักษณะ ของภาวะผู้นำจะส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมในฮ่องกงอย่างไร โดยการ วิจัยนี้ใช้วิธีการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างกับผู้บริหารและครูซึ่งมีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ผลงานวิจัย พบว่า ผู้บริหารที่มีความรู้สูง บุคลิกลักษณะ ความฉลาด การสร้างสรรค์ การสนับสนุน ความ กระตือรือร้น ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยโรงเรียนได้ใช้ทฤษฎีการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของ (Senge, 1990; Bennett & O'Brien, 1994; Calvert, Mobley & Marshall, 1994) ผู้นำที่ แข็งแกร่งจะมีบทบาทของ นักออกแบบ นักบริการ ผู้สอน และผู้นำแบบปฏิบัติตาม ถ้าโรงเรียนมี อุปกรณ์การเรียนที่ครบครัน มีครูที่มีคุณภาพ และนักเรียนมีคุณภาพสูงกว่ามาตรฐาน มีแหล่งข้อมูล ทางการศึกษาที่ดี ผู้วิจัยเชื่อว่าโรงเรียนจะสามารถเอาชนะอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากภายในและภายนอก ได้แน่นอน

ลู (Lu, 2010, บทคัดย่อ) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลงานวิจัยพบว่า พฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี

ความสัมพันธ์อย่างมากกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำด้านที่สร้างแรงจูงใจพบว่ามีสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำด้านการให้รางวัล และ พฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน พบว่ามีความสัมพันธ์ต่อการสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและส่งเสริมการร่วมงานกันเป็นทีม งานวิจัยนี้สนับสนุนทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ขององค์กรกับพฤติกรรมผู้นำ โดยศึกษาจากทฤษฎีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เซ็งเก้ (Senge, 1990) ทฤษฎีการเรียนรู้ของ ครอสมแซน เลน และ ไวท์ (Crossan, Lane & White, 1999) และทฤษฎีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ วัตกินส์ และ มาร์ซิกส์ (Watkins & Marsick, 1993)

แจน (Jan, 2010, บทคัดย่อ) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลงานวิจัยพบว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลอย่างมากต่อกระบวนการพัฒนาอาชีพ เปรียบเทียบกับระบบการศึกษาแบบดั้งเดิม อีกทั้งยังสรุปได้ว่าการจัดการองค์กรและกระบวนการพัฒนาองค์กรนั้นส่งผลในเชิงบวกต่อการสร้างผลประโยชน์ให้องค์กร ถ้าการบริหารจัดการต่างกันส่งผลให้บริบทแวดล้อมต่างกันด้วย ในงานวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยการบูรณาการกิจกรรมทรัพยากรบุคคลขององค์กรกับกระบวนการพัฒนาอาชีพไว้ด้วยกัน

โกรเวอร์ (Grover, 2012, บทคัดย่อ) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับความสามารถของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การศึกษาเพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรและบทบาทของความน่าเชื่อถือ ผลงานวิจัยพบว่า อิทธิพลของความเป็นผู้นำในการเรียนรู้ และความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กัน

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรนั้นส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก กระบวนการบริหารงานมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การทำวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งวิธีการดำเนินการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากร จำนวน 19 คณะ ในสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รวมจำนวน 5,917 คน

##### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ใช้การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 608-609) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 361 คน และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิชนิดที่เป็นสัดส่วน (Proportionate Stratified Random Sampling) ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

คณะ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
คณะครุศาสตร์	605	37
คณะจิตวิทยา	44	3
คณะทันตแพทยศาสตร์	704	43
คณะนิติศาสตร์	116	7
คณะนิเทศศาสตร์	102	6
คณะพยาบาลศาสตร์	53	3
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี	302	19
คณะแพทยศาสตร์	980	60
คณะเภสัชศาสตร์	226	14
คณะรัฐศาสตร์	142	9
คณะวิทยาศาสตร์	763	46
คณะวิศวกรรมศาสตร์	590	36
คณะศิลปกรรมศาสตร์	87	5
คณะเศรษฐศาสตร์	143	8
คณะสหเวชศาสตร์	114	7
คณะสัตวแพทยศาสตร์	455	28

### ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย (ต่อ)

คณะ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
คณะอักษรศาสตร์	276	17
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์	160	10
คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา	55	3
รวม	5,917	361

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยทำการปรับปรุงขึ้น โดยพิจารณาจากเครื่องมือที่มีผู้วิจัยมาก่อนภายใต้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมทั้งให้สอดคล้องกับคำจำกัดความในการวิจัยที่ได้กำหนดไว้แบ่งเป็น 3 ตอนประกอบด้วย

ตอนที่ 1 เป็นแบบสำรวจรายการ (Checklist) โดยสอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทสายงาน ประสบการณ์

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ของ คูซและพอสนเนอร์ (Kouzes & Posner, 2002) ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 5 ด้าน จำนวน 24 ข้อ

- 1) ด้านความท้าทายกระบวนการ
- 2) ด้านสร้างแรงคลใจในวิสัยทัศน์ร่วม
- 3) ด้านปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ
- 4) ด้านจำลองวิธีการ
- 5) ด้านบำรุงขวัญและกำลังใจ

ลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามประเมินค่า 5 ระดับ ของไลเคิร์ต (Likert's Five Rating Scale) โดยผู้วิจัยกำหนดค่าระดับคะแนนของช่วงน้ำหนัก ซึ่งมีความหมายดังนี้

- 1 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติที่น้อยที่สุด
- 2 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติที่น้อย
- 3 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติปานกลาง
- 4 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติมาก
- 5 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) โดยจัดเรียงเนื้อหา ข้อคำถามตามแนวคิดของ มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) โดยมี 5 ด้าน รวม 26 ข้อ

- 1) ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้
- 2) ด้านการปกป้องคุ้มครองความเป็นเลิศในการเรียนรู้
- 3) ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ
- 4) ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 5) ด้านเทคโนโลยี สำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ ของไลเคิร์ต (Likert's Five Rating Scale) โดยผู้วิจัยกำหนดค่าระดับ คะแนนของช่วงน้ำหนัก ซึ่งมีความหมายดังนี้

- 1 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติที่น้อยที่สุด
- 2 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติที่น้อย
- 3 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติปานกลาง
- 4 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติมาก
- 5 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด

### 3.2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีคุณภาพและมีความเที่ยงตรง ผู้วิจัยจึงสร้างเครื่องมือ โดยดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

- 1) ศึกษาเอกสาร แนวคิด หลักการ ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2) ศึกษาวิธีการสร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และแบบตรวจสอบรายการ



3) นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาประมวลกำหนดขอบเขตของเนื้อหา เพื่อดำเนินการ  
สร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมเนื้อหา และกรอบความคิดของการวิจัย

4) นำเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา  
ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบพิจารณาความถูกต้องและให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นนำมาแก้ไข  
ปรับปรุงเนื้อหา การใช้ภาษาให้ถูกต้องสมบูรณ์

5) นำเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม ที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงเรียบร้อยแล้วเสนอต่อ  
ผู้เชี่ยวชาญทางด้านบริหารการศึกษาและด้านวัดผลประเมินผล จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรง  
ซึ่งได้แก่ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) แล้ว  
นำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา IOC (Index of Item Objective  
Congruence)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$  หมายถึง ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

$N$  หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยกำหนดเกณฑ์ การพิจารณาความคิดเห็นแบ่งออกเป็น 3 ระดับดังนี้

+ 1 เมื่อ ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจในข้อคำถามนั้นมีความตรงตามเนื้อหา

0 เมื่อ ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจในข้อคำถามนั้นมีความตรงตามเนื้อหา

- 1 เมื่อ ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจในข้อคำถามนั้นไม่ตรงตามเนื้อหา

เกณฑ์การพิจารณาเลือกข้อคำถามพิจารณาจากข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องไม่น้อย  
กว่า 0.50 และต้องนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะก่อนที่จะนำไปทดลองใช้ (Try Out) ข้อคำถาม  
ที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องสูงกว่า 0.50 ขึ้นไป จึงนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ผลการตรวจสอบสรุป  
ประเด็น โดยการหาค่า IOC พบว่าทุกข้อคำถามมีค่า 0.60 – 1.00

6) นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับ บุคลากรของ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความชัดเจนของภาษาและ  
นำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา โดยใช้โปรแกรม  
สำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์โดยมีค่าประสิทธิ์สัมพันธ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของตอนที่ 2 เกี่ยวกับ

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร เท่ากับ 0.97 ตอนที่ 3 ซึ่งเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เท่ากับ 0.94 และมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาทั้งหมด เท่ากับ 0.96

7) ดำเนินการปรับปรุงและตรวจสอบความถูกต้องให้เรียบร้อยอีกครั้งก่อนนำ แบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูล

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอนและวิธีการดังนี้

3.3.1 ติดต่อประสานงานกับบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เพื่อทำหนังสือเกี่ยวกับการขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัย ถึงผู้บริหารสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการใช้แบบสอบถามเก็บ รวบรวมข้อมูล

3.3.2 นำแบบสอบถามพร้อมทั้งหนังสือขอความอนุเคราะห์ จำนวน 361 ฉบับ ไปยัง 19 คณะ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม และกำหนดวัน เวลา ขอรับแบบสอบถามคืน ภายใน 15 วัน

3.3.3 เก็บรวบรวมและติดตามแบบสอบถามที่ยังไม่ได้รับคืน และแจกแบบสอบถาม อีกครั้ง ในรายที่แบบสอบถามสูญหายหรือไม่สมบูรณ์ โดยขยายเวลาอีก 5 วัน

3.3.4 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รวบรวมจากกลุ่ม ตัวอย่างและคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล จากแบบสอบถามที่ส่งไปยัง 19 คณะ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 361 ฉบับ แล้วนำข้อมูลทั้งหมดมาดำเนินการ ดังนี้

3.4.1 นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ (Check List) นำมาแจกแจงความถี่ (Frequency) เป็นรายชื่อ ใช้ วิเคราะห์คำนวณหาค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

3.4.2 นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วน ประมาณค่า (Rating Scale) นำมาตรวจให้ คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนัก 5 ระดับจากนั้นนำไปบันทึก และวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.) เพื่อทราบว่าภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีภาวะ

ผู้นำในระดับใด แล้วนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มา แปลความหมาย รายชื่อ รายด้านและความหมายในภาพรวม การแปรผลค่าเฉลี่ยตามหลักเกณฑ์ ของช่วงระดับคะแนน (Class Interval) (บุญชม ศรีสะอาด, 2555) 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

3.4.3 นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 3 เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนัก 5 ระดับ จากนั้นนำไปบันทึก และวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ มาแปลความหมาย รายชื่อ รายด้าน และความหมายในภาพรวม การแปรผลค่าเฉลี่ยตามหลักเกณฑ์ ของช่วงระดับคะแนน (Class Interval) 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2555) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

3.4.4 นำข้อมูลที่ได้แปลความหมายของระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ได้แล้ว นำเอาค่าไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2553, น. 316) แปลความหมาย ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.71 – 1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.31 – 0.70 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.01 – 0.30 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.00 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กัน

### 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

#### 3.5.1 สถิติพื้นฐาน

3.5.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage = %)

3.5.1.2 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )

3.5.1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation = S.D.)

3.5.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) (วาโร เฟ็งสวัสดิ์, 2551, น. 304)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเพื่อให้เป็นตามวัตถุประสงค์ และตอบข้อคำถามของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อเก็บข้อมูลจากบุคลากรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 361 คน จำนวนแบบสอบถาม 361 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืนมาที่สมบูรณ์จำนวน 322 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 89.00 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตารางประกอบความเรียง ตามลำดับดังนี้

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

4.2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.3 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร

4.4 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4.5 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

$n$	หมายถึง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{x}$	หมายถึง คะแนนเฉลี่ย
S.D.	หมายถึง ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนน
$r$	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
$X_{tot}$	หมายถึง ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร
$X_1$	หมายถึง ด้านความท้าทายกระบวนการ
$X_2$	หมายถึง ด้านสร้างแรงคลใจในวิสัยทัศน์ร่วม
$X_3$	หมายถึง ด้านปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ
$X_4$	หมายถึง ด้านจำลองวิธีการ
$X_5$	หมายถึง ด้านบำรุงขวัญและกำลังใจ
$Y_{tot}$	หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Y <sub>1</sub>	หมายถึง ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้
Y <sub>2</sub>	หมายถึง ด้านการปกป้องคุ้มครองสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้
Y <sub>3</sub>	หมายถึง ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ
Y <sub>4</sub>	หมายถึง ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้
Y <sub>5</sub>	หมายถึง ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
**	หมายถึง ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานะภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของบุคลากร จำนวนแบบสอบถาม 322 ฉบับ เมื่อจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทการทำงาน และประสบการณ์ในการทำงาน จำนวนบุคลากร ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานะภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

n = 322		
ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	88	27.33
หญิง	234	72.67
2. อายุ		
20-30 ปี	74	22.98
31-40 ปี	122	37.89
41-50 ปี	74	22.98
51 ปีขึ้นไป	52	16.15
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	23	7.14
ปริญญาตรี	183	56.84
ปริญญาโท	56	17.39
ปริญญาเอก	60	18.63

**ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานะภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)**

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
<b>4. ประเภทการทำงาน</b>		
บุคลากรสายวิชาการ	90	27.95
บุคลากรสายปฏิบัติการ	232	72.05
<b>5. ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
น้อยกว่า 5 ปี	75	23.29
5-10 ปี	90	27.95
11-15 ปี	42	13.04
มากกว่า 15 ปี	115	35.72
รวม	322	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่าข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 322 คน ส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 72.67 เป็นผู้มีอายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.89 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 56.84 ประเภทการทำงาน เป็นบุคลากรสายปฏิบัติการ ร้อยละ 72.05 และมีประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.72

**4.3 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

จากการศึกษาระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากกลุ่มตัวอย่าง 322 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวม ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของ  
ผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ )

ที่	ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	$\bar{x}$	S.D.	การแปล ความหมาย
1	ด้านความท้าทายกระบวนการ ( $X_1$ )	3.67	0.74	มาก
2	ด้านสร้างแรงคล้อยใจในวิสัยทัศน์ร่วม ( $X_2$ )	3.74	0.83	มาก
3	ด้านปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ ( $X_3$ )	3.65	0.79	มาก
4	ด้านจำลองวิธีการ ( $X_4$ )	3.68	0.82	มาก
5	ด้านบำรุงขวัญและกำลังใจ ( $X_5$ )	3.56	0.91	มาก
	รวม ( $X_{tot}$ )	3.66	0.75	มาก

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.66$ , S.D. = 0.75) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่าภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านที่มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.74$ , S.D. = 0.83) คือ ด้านสร้างแรงคล้อยใจในวิสัยทัศน์ร่วม ( $X_2$ ) ระดับการปฏิบัติรองลงมา ( $\bar{x} = 3.68$ , S.D. = 0.82) คือ ด้านจำลองวิธีการ ( $X_4$ ) และด้านที่มีระดับการปฏิบัติ น้อยที่สุด ( $\bar{x} = 3.56$ , S.D. = 0.91) คือ ด้านบำรุงขวัญและกำลังใจ ( $X_5$ )

เมื่อวิเคราะห์ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ในแต่ละด้านเป็นรายข้อจะได้ผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.3 - 4.7



ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำแนกตามรายข้อย่อยด้านความท้าทายกระบวนการ ( $X_1$ )

ที่	ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร	$\bar{x}$	S.D.	การแปลความหมาย
1	ผู้บริหารมีการนำวิธีการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีและนวัตกรรมแบบใหม่ๆ มาใช้ในหน่วยงาน	3.69	0.86	มาก
2	ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี	3.67	0.86	มาก
3	ผู้บริหารมีการประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในหน่วยงาน	3.69	0.82	มาก
4	ผู้บริหารแสวงหาวิธีการ รูปแบบการบริหารที่ทำให้หน่วยงานก้าวหน้า	3.74	0.89	มาก
5	ผู้บริหารเรียนรู้ความผิดพลาดและปรับปรุงด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์	3.56	0.90	มาก
รวม		3.67	0.74	มาก

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านความท้าทายกระบวนการสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.67$ , S.D. = 0.74) และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย พบว่า ข้อที่มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.74$ , S.D. = 0.89) คือ ผู้บริหารแสวงหาวิธีการ รูปแบบการบริหารที่ทำให้หน่วยงานก้าวหน้า ที่มีระดับปฏิบัติรองลงมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ( $\bar{x} = 3.69$ , S.D. = 0.86) คือ ผู้บริหารมีการนำวิธีการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีและนวัตกรรมแบบใหม่ๆ มาใช้ในหน่วยงาน และ ( $\bar{x} = 3.69$ , S.D. = 0.82) ผู้บริหารมีการประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในหน่วยงาน และที่มีระดับปฏิบัติน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 3.56$ , S.D. = 0.90) คือ ผู้บริหารเรียนรู้ความผิดพลาดและปรับปรุงด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำแนกตามรายชื่อย่อย ด้านสร้างแรงคลใจในวิสัยทัศน์ร่วม ( $X_2$ )

ที่	ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ด้านสร้างแรงคลใจในวิสัยทัศน์ร่วม ( $X_2$ )	$\bar{x}$	S.D.	การแปล ความหมาย
1	ผู้บริหารเป็นผู้มีความคิดกว้างไกล	4.00	0.89	มาก
2	ผู้บริหารมีการชักนำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมในหน่วยงาน	3.72	0.89	มาก
3	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่หน่วยงานจะปฏิบัติ ร่วมกันในอนาคต	3.81	0.93	มาก
4	ผู้บริหารมีความจริงใจ และตั้งใจรับฟังความต้องการ ของผู้ร่วมงาน	3.62	1.03	มาก
5	ผู้บริหารมีการถ่ายทอดความคิดและวิธีการดำเนินงาน ให้กับผู้ได้บังคับบัญชา	3.59	0.95	มาก
รวม		3.74	0.83	มาก

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านสร้างแรงคลใจ  
ในวิสัยทัศน์ร่วมสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.74$ , S.D. =  
0.83) และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายชื่อย่อย พบว่าข้อที่มีระดับปฏิบัติมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.00$ , S.D. =  
0.89) คือ ผู้บริหารเป็นผู้มีความคิดกว้างไกล ที่มีระดับปฏิบัติรองลงมา ( $\bar{x} = 3.81$ , S.D. = 0.93) คือ  
ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่หน่วยงานจะปฏิบัติร่วมกันในอนาคต และที่มีระดับปฏิบัติน้อยที่สุด  
( $\bar{x} = 3.59$ , S.D. = 0.95) คือ ผู้บริหารมีการถ่ายทอดความคิดและวิธีการดำเนินงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชา

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำแนกตามรายชื่อย่อย ด้านปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ ( $X_3$ )

ที่	ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ด้านปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ ( $X_3$ )	$\bar{x}$	S.D.	การแปล ความหมาย
1	ผู้บริหารให้การสนับสนุนและไว้วางใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	3.75	0.90	มาก
2	ผู้บริหารได้มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่าง เหมาะสม	3.56	0.88	มาก
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนา ความรู้และทักษะการทำงาน	3.72	0.93	มาก
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมใน การตัดสินใจ	3.49	1.01	ปานกลาง
5	ผู้บริหารมีการประเมินและตรวจสอบผลการ ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.77	0.82	มาก
	รวม	3.65	0.79	มาก

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ สังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.65$ , S.D. = 0.79) และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายชื่อย่อย พบว่าข้อที่มีระดับปฏิบัติมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.77$ , S.D. = 0.82) คือ ผู้บริหารมีการประเมินและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีระดับปฏิบัติรองลงมา ( $\bar{x} = 3.75$ , S.D. = 0.90) คือ ผู้บริหารให้การสนับสนุนและไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และที่มีระดับปฏิบัติน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 3.49$ , S.D. = 1.01) คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำแนกตามรายข้อย่อย ด้านจำลองวิธีการ ( $X_4$ )

ที่	ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ด้านจำลองวิธีการ ( $X_4$ )	$\bar{x}$	S.D.	การแปล ความหมาย
1	ผู้บริหารมีการยกตัวอย่าง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงวิธีปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	3.56	0.93	มาก
2	ผู้บริหารอุทิศตนและเวลา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้	3.69	0.97	มาก
3	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	3.76	0.90	มาก
4	ผู้บริหารมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานองค์กร	3.72	0.87	มาก
	รวม	3.68	0.82	มาก

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านจำลองวิธีการ สังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.68$ , S.D. = 0.82) และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย พบว่า ข้อที่มีระดับปฏิบัติมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.76$ , S.D. = 0.90) คือ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีระดับปฏิบัติรองลงมา ( $\bar{x} = 3.72$ , S.D. = 0.87) คือ ผู้บริหารมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานองค์กร และที่มีระดับปฏิบัติน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 3.56$ , S.D. = 0.93) คือ ผู้บริหารมีการยกตัวอย่าง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงวิธีปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำแนกตามรายชื่อย่อย ด้านบำรุงขวัญและกำลังใจ ( $X_5$ )

ที่	ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ด้านบำรุงขวัญและกำลังใจ ( $X_5$ )	$\bar{x}$	S.D.	การแปล ความหมาย
1	ผู้บริหารมีการแสดงออกอย่างชัดเจนว่าสามารถ เอาชนะอุปสรรคในการดำเนินงานได้	3.61	0.94	มาก
2	ผู้บริหารให้กำลังใจในการปฏิบัติงานกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.57	1.02	มาก
3	ผู้บริหารให้การยอมรับความสำเร็จในการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.65	0.95	มาก
4	ผู้บริหารมีการให้รางวัลตอบแทนเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานประสบผลสำเร็จ	3.39	1.10	ปานกลาง
5	ผู้บริหารให้คำปรึกษา แนะนำ กับผู้ใต้บังคับบัญชาใน การปฏิบัติงาน	3.59	1.02	มาก
	รวม	3.56	0.91	มาก

จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านบำรุงขวัญและ  
กำลังใจ สังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.56$ , S.D. = 0.91) และเมื่อ  
พิจารณาจำแนกเป็นรายชื่อย่อย พบว่าข้อที่มีระดับปฏิบัติมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.65$ , S.D. = 0.95) คือ ผู้บริหาร  
ให้การยอมรับความสำเร็จในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อที่มีระดับการปฏิบัติรองลงมา  
( $\bar{x} = 3.61$ , S.D. = 0.94) คือ ผู้บริหารมีการแสดงออกอย่างชัดเจนว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคในการ  
ดำเนินงานได้ และข้อที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 3.39$ , S.D. = 1.10) คือ ผู้บริหารมีการให้  
รางวัลตอบแทนเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานประสบผลสำเร็จ

#### 4.4 ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากการศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัย  
วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากกลุ่มตัวอย่าง 322 คน ผลการ  
วิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวม ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ )

ที่	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	$\bar{x}$	S.D.	การแปล ความหมาย
1	ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ ( $Y_1$ )	3.54	0.80	มาก
2	ด้านการปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ ( $Y_2$ )	3.38	0.81	ปานกลาง
3	ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ ( $Y_3$ )	3.48	0.91	ปานกลาง
4	ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $Y_4$ )	3.47	0.78	ปานกลาง
5	ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $Y_5$ )	3.58	0.83	มาก
	รวม	3.49	0.76	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.49$ , S.D. = 0.76) ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่าด้านที่มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.58$ , S.D. = 0.83) คือ ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $Y_5$ ) ด้านที่มีระดับการปฏิบัติรองลงมา ( $\bar{x} = 3.54$ , S.D. = 0.80) คือ ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ ( $Y_1$ ) และด้านที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 3.38$ , S.D. = 0.81) คือ ด้านการปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ ( $Y_2$ )

เมื่อวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในแต่ละด้านเป็นรายข้อจะได้ผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.9 - 4.13

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำแนกตามรายข้อย่อยด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ ( $Y_1$ )

ที่	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ ( $Y_1$ )	$\bar{x}$	S.D.	การแปล ความหมาย
1	องค์กรสนับสนุนบุคลากรให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.61	0.98	มาก
2	องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรมีความใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอย่าง สม่ำเสมอ	3.60	0.96	มาก
3	องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยน ข้อคิดเห็นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	3.48	1.00	ปานกลาง
4	องค์กรมีการทำงานเป็นทีม	3.52	0.97	มาก
5	บุคลากรนำประสบการณ์การเรียนรู้จากอดีตมาประยุกต์ใช้กับ เหตุการณ์ปัจจุบัน	3.55	0.87	มาก
6	บุคลากรมีการคิดและจัดสรรงานอย่างเป็นระบบ	3.51	0.82	มาก
	รวม	3.54	0.80	มาก

จากตารางที่ 4.9 แสดงให้เห็นว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.54$ , S.D. = 0.80) และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย ผลการวิเคราะห์พบว่าข้อที่มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.61$ , S.D. = 0.98) คือ องค์กรสนับสนุนบุคลากรให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ข้อที่มีระดับการปฏิบัติรองลงมา ( $\bar{x} = 3.60$ , S.D. = 0.96) คือ องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรมีความใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และข้อที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 3.48$ , S.D. = 1.00) คือ องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำแนกตามรายข้อย่อยด้านการปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศ  
 ในการเรียนรู้ ( $Y_2$ )

ที่	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ ( $Y_2$ )	$\bar{x}$	S.D.	การแปล ความหมาย
1	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร	3.37	0.97	ปานกลาง
2	บุคลากรในองค์กรมีเป้าหมายการทำงานในทิศทางเดียวกัน	3.42	0.94	ปานกลาง
3	บุคลากรปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย	3.54	0.83	มาก
4	องค์กรมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น	3.32	0.94	ปานกลาง
5	โครงสร้างองค์กรเป็นแบบกระจายอำนาจโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.28	0.96	ปานกลาง
	รวม	3.38	0.81	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.10 แสดงให้เห็นว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.38$ , S.D. = 0.81) และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย ผลการวิเคราะห์พบว่า ข้อที่มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.54$ , S.D. = 0.83) คือ บุคลากรปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย ข้อที่มีระดับการปฏิบัติรองลงมา ( $\bar{x} = 3.42$ , S.D. = 0.94) คือ บุคลากรในองค์กรมีเป้าหมายการทำงานในทิศทางเดียวกัน และข้อที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 3.28$ , S.D. = 0.96) คือ โครงสร้างองค์กรเป็นแบบกระจายอำนาจโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ



ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำแนกตามรายข้อย่อย ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุน  
 ให้ผู้คนประสบความสำเร็จ ( $Y_3$ )

ที่	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้		S.D.	การแปล ความหมาย
	ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบ ความสำเร็จ ( $Y_3$ )	$\bar{x}$		
1	องค์กรให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม ฝึกอบรม เพื่อพัฒนา ทักษะในการทำงาน	3.71	1.01	มาก
2	องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานแบบชี้นำตนเอง	3.37	0.98	ปานกลาง
3	ผู้บริหารให้คำแนะนำและสนับสนุนแก่บุคลากรในการ ดำเนินงาน	3.48	0.94	ปานกลาง
4	องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน	3.39	1.08	ปานกลาง
5	ผู้บริหารให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน บุคลากรให้ ประสบความสำเร็จในการทำงาน	3.45	1.01	ปานกลาง
	รวม	3.48	0.91	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.11 แสดงให้เห็นว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเอื้ออำนาจและการ  
 สนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง  
 ( $\bar{x} = 3.48$ , S.D. = 0.91) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย ผลการวิเคราะห์ พบว่าข้อที่มีระดับการ  
 ปฏิบัติมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.71$ , S.D. = 1.01) คือ องค์กรให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม ฝึกอบรม เพื่อพัฒนา  
 ทักษะในการทำงาน ข้อที่มีระดับการปฏิบัติรองลงมา ( $\bar{x} = 3.48$ , S.D. = 0.94) คือผู้บริหารให้คำแนะนำและ  
 สนับสนุนแก่บุคลากรในการดำเนินงาน และข้อที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 3.37$ , S.D. = 0.98)  
 คือ องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานแบบชี้นำตนเอง

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำแนกตามรายข้อย่อย ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่ง  
 การเรียนรู้ ( $Y_4$ )

ที่	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $Y_4$ )	$\bar{x}$	S.D.	การแปล ความหมาย
	ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $Y_4$ )	3.47	0.78	ปานกลาง
17	องค์กรมีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสารเพื่อปรับปรุง องค์กรอย่างต่อเนื่อง	3.52	0.94	มาก
18	องค์กรมีการจัดเก็บความรู้ ข้อมูล ข่าวสารอย่างเป็นระบบ	3.44	0.95	ปานกลาง
19	บุคลากรมีการจัดระบบความรู้ เพื่อความสะดวกและง่าย ต่อการใช้งาน	3.44	0.85	ปานกลาง
20	องค์กรมีการเผยแพร่ความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ทั้งถึงกันใน องค์กร	3.51	0.90	มาก
21	บุคลากรสามารถเชื่อมโยงความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ เดิมมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ปัจจุบัน	3.48	0.84	ปานกลาง
	รวม	3.47	0.78	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.12 แสดงให้เห็นว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ใน  
 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.47$ , S.D.  
 = 0.78) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย ผลการวิเคราะห์พบว่าข้อที่มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด  
 ( $\bar{x} = 3.52$ , S.D. = 0.94) คือ องค์กรมีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสารเพื่อปรับปรุงองค์กรอย่าง  
 ต่อเนื่อง ข้อที่มีระดับการปฏิบัติรองลงมา ( $\bar{x} = 3.51$ , S.D. = 0.90) คือ องค์กรมีการเผยแพร่ความรู้  
 ข้อมูล ข่าวสาร ทั้งถึงกันในองค์กร และข้อที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุดเท่ากัน คือ ( $\bar{x} = 3.44$ , S.D. =  
 0.95) องค์กรมีการจัดเก็บความรู้ ข้อมูล ข่าวสารอย่างเป็นระบบ และ ( $\bar{x} = 3.44$ , S.D. = 0.85) บุคลากร  
 มีการจัดระบบความรู้ เพื่อความสะดวกและง่ายต่อการใช้งาน

**ตารางที่ 4.13** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำแนกตามรายชื่อย่อย ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้าง  
 องค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $Y_5$ )

ที่	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้( $Y_5$ )	$\bar{x}$	S.D.	การแปล ความหมาย
1	องค์กรมีระบบคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.69	0.96	มาก
2	บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บ รวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูลได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	3.57	0.93	มาก
3	องค์กรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพใน การปฏิบัติงานของบุคลากร	3.58	0.93	มาก
4	บุคลากรสามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศได้เหมาะสมกับงาน	3.55	0.86	มาก
5	องค์กรพัฒนาทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยี สารสนเทศต่าง ๆ กับบุคลากร	3.54	0.92	มาก
รวม		3.58	0.83	มาก

จากตารางที่ 4.13 แสดงให้เห็นว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายชื่อย่อย ผลการวิเคราะห์ พบว่าข้อที่มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.69$ , S.D. = 0.96) คือ องค์กรมีระบบคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน ข้อที่มีระดับการปฏิบัติรองลงมา ( $\bar{x} = 3.58$ , S.D. = 0.93) คือ องค์กรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร และข้อที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 3.54$ , S.D. = 0.92) คือ องค์กรพัฒนาทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ กับบุคลากร

#### 4.5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Correlation Coefficient) ดังตารางที่ 4.14 - 4.19

**ตารางที่ 4.14** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยภาพรวม

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $Y_{tot}$ )	ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ( $X_{tot}$ )					ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ( $X_{tot}$ )
	ความท้าทาย กระบวน การ ( $X_1$ )	สร้างแรง คล้อยใน วิสัยทัศน์ ร่วม ( $X_2$ )	ปล่อยให้ ผู้อื่นปฏิบัติ ( $X_3$ )	จำลอง วิธีการ ( $X_4$ )	บำรุงขวัญและ กำลังใจ ( $X_5$ )	
ด้านการสร้างพลวัตในการ เรียนรู้ ( $Y_1$ )	0.59**	0.66**	0.65**	0.65**	0.71**	0.72**
ปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศ ในการเรียนรู้ ( $Y_2$ )	0.66**	0.70**	0.68**	0.69**	0.73**	0.76**
ด้านการเอื้ออำนาจและการ สนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ ( $Y_3$ )	0.62**	0.68**	0.71**	0.71**	0.76**	0.76**
ด้านการจัดการความรู้ใน องค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $Y_4$ )	0.64**	0.69**	0.66**	0.70**	0.71**	0.74**
ด้านเทคโนโลยีสำหรับการ สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $Y_5$ )	0.67**	0.65**	0.63**	0.65**	0.65**	0.71**
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $Y_{tot}$ )	0.69**	0.74**	0.73**	0.74**	0.77**	0.80**

\*\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากตารางที่ 4.14 แสดงให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในภาพรวม ( $r = 0.80$ ) และรายด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงที่สุด ( $r = 0.76$ ) คือ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านบำรุงขวัญและกำลังใจกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ คู่ที่มีความสัมพันธ์รองลงมา ( $r = 0.73$ ) คือ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านบำรุงขวัญและกำลังใจกับปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ และที่มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำสุด ( $r = 0.59$ ) คือ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านความท้าทายกระบวนการกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้

ดังนั้น สรุปความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กัน ( $r = 0.80$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**ตารางที่ 4.15** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ ( $Y_1$ )

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ( $X_{tot}$ )	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ ( $Y_1$ )	
	Pearson Correlation	ระดับ ความสัมพันธ์
ด้านความท้าทายกระบวนการ ( $X_1$ )	0.59**	ปานกลาง
ด้านสร้างแรงคลใจในวิสัยทัศน์ร่วม ( $X_2$ )	0.66**	ปานกลาง
ด้านปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ ( $X_3$ )	0.65**	ปานกลาง
ด้านจำลองวิธีการ ( $X_4$ )	0.65**	ปานกลาง
ด้านบำรุงขวัญและกำลังใจ ( $X_5$ )	0.71**	สูง
ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ( $X_{tot}$ )	0.72**	สูง

\*\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากตารางที่ 4.15 แสดงให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในภาพรวม ( $r = 0.72$ ) มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ( $r = 0.71$ ) คือ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านบำรุงขวัญและกำลังใจกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันรองลงมา ได้แก่ ( $r = 0.66$ ) ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านสร้างแรงจูงใจในวิสัยทัศน์ร่วมกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ และที่มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำสุด ( $r = 0.59$ ) คือ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านความท้าทายกระบวนการกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้

ตารางที่ 4.16 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ ( $Y_2$ )

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ( $X_{tot}$ )	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการ เรียนรู้ ( $Y_2$ )	
	Pearson Correlation	ระดับ ความสัมพันธ์
ด้านความท้าทายกระบวนการ ( $X_1$ )	0.66**	ปานกลาง
ด้านสร้างแรงจูงใจในวิสัยทัศน์ร่วม ( $X_2$ )	0.70**	ปานกลาง
ด้านปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ ( $X_3$ )	0.68**	ปานกลาง
ด้านจำลองวิธีการ ( $X_4$ )	0.69**	ปานกลาง
ด้านบำรุงขวัญและกำลังใจ ( $X_5$ )	0.73**	สูง
ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ( $X_{tot}$ )	0.76**	สูง

\*\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากตารางที่ 4.16 แสดงให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ ของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในภาพรวม ( $r = 0.76$ ) มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ( $r = 0.73$ ) คือ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านบำรุงขวัญและกำลังใจกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ และคู่ที่มีความสัมพันธ์รองลงมา ( $r = 0.70$ ) คือ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านสร้างแรงคลใจในวิสัยทัศน์ร่วมกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ และที่มีความสัมพันธ์กันในระดับที่ต่ำสุด ( $r = 0.66$ ) คือ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านความท้าทายกระบวนการกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้

ตารางที่ 4.17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ ( $Y_3$ )

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ( $X_{tot}$ )	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คน ประสบความสำเร็จ ( $Y_3$ )	
	Pearson Correlation	ระดับ ความสัมพันธ์
ด้านความท้าทายกระบวนการ ( $X_1$ )	0.62**	ปานกลาง
ด้านสร้างแรงคลใจในวิสัยทัศน์ร่วม ( $X_2$ )	0.68**	ปานกลาง
ด้านปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ ( $X_3$ )	0.71**	สูง
ด้านจำลองวิธีการ ( $X_4$ )	0.71**	สูง
ด้านบำรุงขวัญและกำลังใจ ( $X_5$ )	0.76**	สูง
ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร( $X_{tot}$ )	0.76**	สูง

\*\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากตารางที่ 4.17 แสดงให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในภาพรวม ( $r = 0.76$ ) มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ( $r = 0.76$ ) คือ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านบำรุงขวัญและกำลังใจกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ และคู่ที่มีความสัมพันธ์รองลงมามีค่าเท่ากัน ( $r = 0.71$ ) คือ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ และด้านจำลองวิธีการ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ คู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับที่ต่ำสุด ( $r = 0.62$ ) คือ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านความท้าทายกระบวนการ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ

**ตารางที่ 4.18** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $Y_4$ )

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ( $X_{tot}$ )	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $Y_4$ )	
	Pearson Correlation	ระดับ ความสัมพันธ์
ด้านความท้าทายกระบวนการ ( $X_1$ )	0.64**	ปานกลาง
ด้านสร้างแรงจูงใจในวิสัยทัศน์ร่วม( $X_2$ )	0.69**	ปานกลาง
ด้านปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ ( $X_3$ )	0.66**	ปานกลาง
ด้านจำลองวิธีการ ( $X_4$ )	0.70**	ปานกลาง
ด้านบำรุงขวัญและกำลังใจ ( $X_5$ )	0.71**	สูง
ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ( $X_{tot}$ )	0.74**	สูง

\*\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01



จากตารางที่ 4.18 แสดงให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในภาพรวม( $r = 0.74$ ) มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ( $r = 0.71$ ) คือ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านบำรุงขวัญและกำลังใจกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ และคู่ที่มีความสัมพันธ์รองลงมา ( $r = 0.70$ ) คือ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านจำลองวิธีการกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ และที่มีความสัมพันธ์กันในระดับที่ต่ำสุด ( $r = 0.64$ ) คือ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านความท้าทายกระบวนการกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้

**ตารางที่ 4.19** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $Y_3$ )

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ( $X_{tot}$ )	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $Y_3$ )	
	Pearson Correlation	ระดับ ความสัมพันธ์
ด้านความท้าทายกระบวนการ ( $X_1$ )	0.67**	ปานกลาง
ด้านสร้างแรงจูงใจในวิสัยทัศน์ร่วม( $X_2$ )	0.65**	ปานกลาง
ด้านปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ ( $X_3$ )	0.63**	ปานกลาง
ด้านจำลองวิธีการ ( $X_4$ )	0.65**	ปานกลาง
ด้านบำรุงขวัญและกำลังใจ ( $X_5$ )	0.65**	ปานกลาง
ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ( $X_{tot}$ )	0.71**	สูง

\*\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากตารางที่ 4.19 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในภาพรวม ( $r=0.71$ ) มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ( $r=0.67$ ) คือ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านความท้าทายกระบวนการกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ คู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับที่ต่ำสุด ( $r=0.63$ ) คือ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งสามารถสรุปในประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

- 5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัยและวิธีดำเนินการวิจัย
- 5.2 สรุปผลการวิจัย
- 5.3 อภิปรายผล
- 5.4 ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัยและวิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2) ศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย บุคลากรสายวิชาการและสายปฏิบัติการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 19 คณะ ในสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยใช้วิธีสุ่มแบบชั้นภูมิชนิดที่เป็นสัดส่วน (Proportionate Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบมาตราวัดประเมินค่า 5 ระดับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน โดยมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.96 การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัย ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนซึ่งแบบสอบถามที่ส่งไปยังกลุ่มตัวอย่าง และได้รับคืนเป็นแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์จำนวน 322 ชุด คิดเป็นร้อยละ 89.00 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

#### 5.2 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สรุปผลการวิจัยดังนี้

5.2.1 ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นบุคลากรสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 322 คน พบว่าข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น เพศหญิง เป็นผู้มีอายุ 31-40 ปี มีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรี เป็นบุคลากรสายปฏิบัติการ ประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 15 ปี

5.2.2 ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่าภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย และภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านที่มีระดับ การปฏิบัติมากที่สุด คือ ด้านสร้างแรงคลใจในวิสัยทัศน์ร่วม และด้านที่มีระดับการปฏิบัติต่ำที่สุด คือ ด้านบำรุงขวัญและกำลังใจ และเมื่อพิจารณารายด้านผลการวิจัยมีดังนี้

5.2.2.1 ด้านความท้าทายกระบวนการ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่ผู้บริหาร แสวงหาวิธีการ รูปแบบการบริหารที่ทำให้หน่วยงานก้าวหน้า มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด และที่มี ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารเรียนรู้ความผิดพลาดและปรับปรุงด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์

5.2.2.2 ด้านสร้างแรงคลใจในวิสัยทัศน์ร่วม พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่ ผู้บริหารเป็นผู้มีความคิดกว้างไกล มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด และที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีการถ่ายทอดความคิดและวิธีการดำเนินงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

5.2.2.3 ด้านปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่ ผู้บริหารมี การประเมินและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด และที่ มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

5.2.2.4 ด้านจำลองวิธีการ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่ผู้บริหารปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด และที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีการยกตัวอย่างเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงวิธีปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

5.2.2.5 ด้านบำรุงขวัญและกำลังใจ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่ผู้บริหาร ให้การยอมรับความสำเร็จในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด และที่มี ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีการให้รางวัลตอบแทนเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานประสบ ผลสำเร็จ

5.2.3 ผลการศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับปานกลาง ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย และการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ด้านที่มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด คือ ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการ เรียนรู้ และที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ด้านการปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ และ เมื่อพิจารณารายด้านผลการวิจัยมีดังนี้

5.2.3.1 ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่องค์กรสนับสนุนบุคลากรให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด และที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

5.2.3.2 ด้านการปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่บุคลากรปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด และที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ โครงสร้างองค์กรเป็นแบบกระจายอำนาจ โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

5.2.3.3 ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่องค์กรให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม ฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะในการทำงาน มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด และที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานแบบชี้หน้าตนเอง

5.2.3.4 ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่องค์กรมีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสารเพื่อปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด และที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ องค์กรมีการจัดเก็บความรู้ ข้อมูล ข่าวสารอย่างเป็นระบบ และบุคลากรมีการจัดระบบความรู้ เพื่อความสะดวกและง่ายต่อการใช้งาน

5.2.3.5 ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่องค์กรมีระบบคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด และที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ องค์กรพัฒนาทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ต่างๆ กับบุคลากร

5.2.4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่าในภาพรวม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ซึ่งตรงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ( $r = 0.76$ ) คือ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านบำรุงขวัญและกำลังใจกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด ( $r = 0.59$ ) คือ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านความท้าทาย กระบวนการกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายคู่ ผลการวิจัยมีดังนี้



เรียนรู้ ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด( $r = 0.67$ ) คือ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านความท้าทายกระบวนการกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และที่มีความสัมพันธ์กันในระดับที่ต่ำสุด ( $r = 0.63$ ) คือ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 5.3 อภิปรายผล

การศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตามวัตถุประสงค์ และสมมติฐานของการวิจัย ซึ่งผลของการวิจัยนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

5.3.1 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่าในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัย ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากภาวะผู้นำยุคใหม่ต้องเป็นผู้นำที่เรียนรู้เข้าใจ มีกลวิธี และมีวิธีการมองที่ลึกซึ้งแหลมคม เพื่อให้อุดมศึกษามีทางเลือกเป็นแบบอย่าง เป็นตัวนำอย่างฉลาดและเป็นตัวของตัวเองทั้งในระดับประเทศ และระดับนานาชาติ (Sinlarat, 2007, p. 48) โดยคุณลักษณะของผู้นำยุคใหม่ต้องมีลักษณะข้อที่ 1 คือ ต้องทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีในทุกด้านแก่ลูกน้องและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะทำให้เกิดศรัทธาและเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานส่งผลให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (อารี พันธุ์ณี, 2546, น. 41) ซึ่งสอดคล้องกับ เฮอร์เซย์และบลานชาร์ด (Hersey & Blanchard, 2012) ให้ข้อคิดว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นรากฐานของการสร้างความสำเร็จในงาน ต่างๆ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน ผลการวิจัยพบว่า

5.3.1.1 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยด้านความท้าทายกระบวนการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากผู้บริหารต้องเป็นผู้กล้าคิดบุกเบิกสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อให้เท่าทันกับสภาพความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันที่มหาวิทยาลัยได้ออกนอกระบบเพื่อให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัวเพิ่มมากขึ้น ตามพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551 มาตรา 5 กำหนดให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นนิติบุคคล และมีฐานะเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐซึ่งไม่เป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และไม่เป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ และกฎหมายอื่น (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551, น. 57) สอดคล้องกับงานวิจัยของ

มันทนา ตุลยนิษกะ (2552, น. 42) พบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความคิดเห็นต่อปัจจัยลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความท้าทายของงานในระดับมาก โดยงานที่ทำอยู่ทำให้ต้องกระตือรือร้นตลอดเวลา สามารถดำเนินงานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายได้เสร็จทันเวลา และพอใจที่จะได้ปฏิบัติงานเพราะเห็นว่างานที่ได้รับมอบหมายน่าสนใจและท้าทาย ซึ่งสอดคล้องกับภาวะผู้นำด้านการท้าทายกระบวนการ ตามแนวคิดของ คูซและพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 2002) ที่ผู้นำต้องมีความกล้าได้กล้าเสีย มองหา โอกาสและยอมรับสิ่งที่ท้าทาย ผู้นำคือผู้ที่บุกเบิก สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และเต็มใจยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และสอดคล้องกับ นิธิดา บุณจันท์ (2550, น. 32) ที่สรุปว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านความท้าทายกระบวนการนั้นเป็นการค้นหาโอกาสที่ท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างสรรค์ใหม่ และการปรับปรุงให้ดีขึ้น ทดลอง ยอมรับความเสี่ยงและเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ผู้บริหารมีหน้าที่ด้านการนำและให้คำปรึกษา แนะนำผู้อื่นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นให้ผู้อื่นทำการริเริ่มสิ่งใหม่ และช่วยสร้างสถานการณ์แวดล้อมต่างๆ

เมื่อพิจารณาข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ ผู้บริหารแสวงหาวิธีการ รูปแบบการบริหารที่ทำให้หน่วยงานก้าวหน้า ทั้งนี้เนื่องจากยุทธศาสตร์ “ก้าวไกล” ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในระหว่างปี พ.ศ. 2551-2555 ที่ว่าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับโลกมีมาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการอันเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติโดยการผลิตบัณฑิตผลงานวิจัย และผลงานวิชาการที่เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555, น. 21) ผู้บริหารจำเป็นต้องมองอนาคตขององค์กรและกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีความก้าวหน้า และสามารถถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติตามเกิดความเข้าใจ ในรูปแบบขององค์กรที่ได้ถูกกำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ นิธิดา บุณจันท์ (2550 น. 226) ที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านการท้าทายกระบวนการว่า ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมค้นหาสิ่งสร้างสรรค์ใหม่ๆ จากอินเทอร์เน็ต ทดลองสร้างระบบสารสนเทศโดยใช้ฐานข้อมูลที่มีอยู่ด้วยตนเองและนำมาประยุกต์ใช้ ผู้บริหารกล้าที่จะทดลองหาแนวทางแก้ไขโดยการระดมสมองจากทุกฝ่ายกล้าตัดสินใจเปิดสอนสาขาวิชาใหม่ๆ เพื่อให้เป็นทางเลือกของการศึกษา ผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่ชัดเจน คิดกระบวนการบริหารใหม่ๆ ยอมรับในข้อผิดพลาดและนำไปแก้ไขให้ถูกต้อง และสอดคล้องกับปาริชาติ ชัยอินทร์ (2551, น. 110) ที่ได้สรุปถึงพฤติกรรมผู้นำที่ทำให้หน่วยงานก้าวหน้าว่า ผู้นำต้องเป็นผู้ที่แสวงหาโอกาสทำงานที่ท้าทาย ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ริเริ่ม สิ่งใหม่ๆ พร้อมทั้งต้องกล้าเผชิญกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้น รวมทั้งสอดคล้องกับ ศรีสุภา พิทักษ์วรรณ์ (2545, น. 111) ที่เสนอว่า ผู้บริหารควร



กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานและระบบบริหารงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการส่งเสริมการศึกษาอบรมเพิ่มเติมเรื่องการพัฒนางานและพัฒนาภาวะผู้นำ

5.3.1.2 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ด้านสร้างแรงคลใจในวิสัยทัศน์ร่วม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีการปฏิรูปโครงสร้างการบริหารและปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัย (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551, น. 57) และมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลกที่มีระบบการบริหารจัดการที่กระชับ คล่องตัว และรวดเร็ว (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555, น. 18) สอดคล้องกับงานวิจัยของ มัชฌนา ตุลยนิษกะ (2552, น. 43) พบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีปัจจัยของงานที่ปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารอยู่ในระดับมาก โดยบุคลากรทุ่มเทแรงกายและสติปัญญาเพื่อทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ บุคลากรคิดว่าตนเองมีส่วนร่วมทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จและมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในงานที่ทำ สอดคล้องกับภาวะผู้นำด้านสร้างแรงคลใจในวิสัยทัศน์ร่วม ตามแนวคิดของคูซและพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 2002) ที่ผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์และแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น และแสดงถึงความเป็นไปในการปฏิบัติ เพื่อให้งานได้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับ สุภาวดี นพจรจินดา (2553, น. 241) กล่าวว่า การที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางใดก็ตามผู้นำ ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ก่อนเป็นอันดับแรก เนื่องจากวิสัยทัศน์เป็นจุดมุ่งหมายขององค์กร เป็นการบอกทิศทางที่ชัดเจนขององค์กร ส่งผลให้การบริหารงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และสอดคล้องกับ นิกัญชลา ล้นเหลือ (2554, น. 25) ได้สรุปภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ว่าผู้นำมีการสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตขององค์กร กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และคิดนอกกรอบในการทำงาน มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ โดยการโน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน มีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์โดยการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานเป็นทีม กระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยมุ่งเน้นการกระจายและเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร และการเป็นแบบอย่างที่ดี มีความซื่อสัตย์และยึดมั่นสิ่งที่ถูกต้องในการทำงาน มีการประพฤติตนดีปฏิบัติตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม

เมื่อพิจารณาข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ ผู้บริหารเป็นผู้มีความคิดกว้างไกล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีการจัดทำแผนกลยุทธ์วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555, น. 12-16) ส่งผลให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้มีการกำหนด ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับ ปารีชาติ

ชัยอินทร์ (2551, น. 110) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมองภาพอนาคตขององค์การและอธิบายถึงอนาคตที่เป็นไปได้

5.3.1.3 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยด้านปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะการกำหนดยุทธศาสตร์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555-2559 ได้เปิดโอกาสให้ประชาคมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และทุกภาคส่วนนั้นมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างทั่วถึง (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555, น.2) และมีการบริหารงานโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม ตามพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551 ข้อ 7 (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551, น. 58) สอดคล้องกับงานวิจัยของ มัชฌิมา ตูลยนิษกะ (2552, น. 42) พบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีอิสระในการทำงานในระดับมาก สามารถใช้วิจารณญาณของตนเองในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันทีและรู้สึกถึงความมีอิสระและการมีหน้าที่รับผิดชอบในงานทำให้อยู่กับมหาวิทยาลัยนี้ สอดคล้องกับภาวะผู้นำด้านปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ ตามแนวคิดของคูซและพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 2002) ว่าผู้นำต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อให้ผู้ร่วมงานสามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ สร้างทีมงานที่มีความเข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ มีความภาคภูมิใจและมีความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับ ละออ เอื้อจิตตระกูล (2550, น. 56) ได้สรุปว่าผู้นำจะมอบอำนาจความรับผิดชอบ การตัดสินใจให้แก่บุคคลหรือทีมงาน เพื่อดำเนินการไปสู่วิสัยทัศน์ตามที่คนเหล่านั้นรับผิดชอบ ผู้นำจะใช้พฤติกรรมมุ่งพัฒนา เช่น แสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยง หรือผู้ฝึกสอน เพื่อเตรียมคนให้พร้อมที่จะรองรับภาระงานรับผิดชอบมากขึ้น และผู้นำยังใช้พฤติกรรมสนับสนุนเพื่อรักษาระดับความกระตือรือร้นของบุคลากร และสอดคล้องกับงานวิจัยของสิริพร ทองบุญเกื้อ (2547) พบว่า ภาวะผู้นำด้านการปล่อยให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถมีระดับการปฏิบัติสูงสุด

เมื่อพิจารณาข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ ผู้บริหารมีการประเมินและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อาจเนื่องมาจากพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551 มาตรา 8 ข้อ 6 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551, น. 58) และการดำเนินการใดๆ ของทั้งมหาวิทยาลัยจะต้องเป็นไปตามระบบและสอดคล้องคล้อยกัน (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555) โดยกำหนดเป็นข้อตกลงระหว่างอธิการบดีกับผู้บริหารส่วนงานต่างๆ ตามข้อบังคับของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2552 ซึ่งมีระบบในการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดต่างๆ และมาอภิปราย เรียนรู้ร่วมกันในที่ประชุมคณะได้อย่างต่อเนื่องและ

สม่าเสมอ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555 น. 58) สอดคล้องกับ สุธรรม อารีกุล และคณะ (2540, น. 45-47) เสนอว่า การประเมินและประกันคุณภาพการศึกษามีส่วนประกอบดังนี้ 1) มีอิสระในการบริหารและจัดการ 2) มีการระดมทุนและทรัพยากรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อให้ได้ใช้ประโยชน์คุ้มค่า 3) มีการประเมินและประกันคุณภาพการศึกษาโดยเสมอภาค โดยมุ่งเน้นการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ และมาตรฐาน

5.3.1.4 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยด้านจำลองวิธีการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะ จากการประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 739 วันพฤหัสบดีที่ 24 พฤศจิกายน 2554 ได้ กำหนดภาพอนาคตของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2555-2570) ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรตัวอย่างในด้านธรรมาภิบาล ชำรงไว้ซึ่งนิติธรรมและจริยธรรมทั้งด้านวิชาการและการบริหารองค์กร โดยการเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบ ต่อสังคมที่สามารถเป็นตัวอย่างให้แก่องค์กรอื่น (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555, น. 3) ซึ่งสอดคล้องกับ ละออ เอื้อจิตตระกูล (2550, น. 80) ได้ศึกษาลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา โดยสรุปว่า อธิการบดีในฐานะเป็นผู้นำฝ่ายบริหารต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ ต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลทั่วไป มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อองค์กร มีความจริงใจ และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเสมอ รวมทั้งสามารถบริหารงานได้ทั้งงานวิชาการและการบริหารจัดการองค์กร ประสานงานกับสภามหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อพิจารณาข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ร่างระเบียบจรรยาบรรณจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฉบับทดลองปฏิบัติและประเมิน พ.ศ. 2552 (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552) ข้อ 15 กำหนดให้ บุคลากรอุทิศเวลา และเสียสละให้กับงานสอน ด้วยความรับผิดชอบ ข้อ 16 กำหนดให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎ ระเบียบวินัยขององค์กร และข้อ 18 กำหนดให้ผู้บริหาร บริหารงานด้วยความโปร่งใส เทียบธรรม ตรวจสอบได้ มีความรับผิดชอบ มีมารยาทที่ดีให้เกียรติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับ สมศรี สิงห์ทอง (2550, น. 142) พบว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีการทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ยึดตั้งใจทำงาน มีศีลธรรมและคุณธรรมนั้นมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับภาวะผู้นำด้านจำลองวิธีการตามแนวคิดของคูซและโพสนอร์ (Kouzes & Posner, 2002) ที่ผู้นำต้องแสดงตัวอย่างทั้งเรื่องส่วนตัวและการอุทิศตนในการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จ สอดคล้องกับ ปาริชาติ ชัยอินทร์ (2551, น. 96) กล่าวว่า ผู้นำควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม มีค่านิยมและมาตรฐานที่ชัดเจน มีความคงเส้นคงวาและชัดเจนในหลักการต่างๆ เพื่อเป็นตัวแบบแก่ผู้ร่วมงาน ผู้นำจะต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างตามที่ผู้ร่วมงานคาดหวังเอาไว้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิธิดา

บุรณจันทร์ (2550 น. 227) ซึ่งพบว่า ผู้บริหารมีจิตสำนึก มีจรรยาบรรณ ทุ่มเทในเรื่องการทำงาน การตรงต่อเวลา เอาใจเขามาใส่ใจเรา พุดจากับเพื่อนร่วมงานด้วยถ้อยคำที่สุภาพ มีเหตุผล สุขุม ใจเย็น ตัดสินปัญหาทุกอย่างด้วยความเที่ยงธรรม เป็นผู้มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา การแต่งกายสุภาพถูกกาลเทศะ

5.3.1.5 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยด้านบำรุงขวัญและกำลังใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากแผนยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555-2559 ข้อ 6 เป็นสุข ที่เน้นการสร้างความสุขพ้นของบุคลากร ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีความมั่นคงในชีวิต (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555, น. 21) สอดคล้องกับ สุวรรณ วิริยะ (2553, น. 119) เสนอว่า ผู้บริหารของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ควรเพิ่มค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ที่พนักงานมหาวิทยาลัยของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยควรจะได้รับ เพื่อให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ค่าครองชีพและสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน รวมทั้งการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานควรเป็นไปอย่างยุติธรรม โปร่งใส และมีมาตรฐานที่ชัดเจน เพื่อสร้างความมั่นคงและความผูกพันต่อองค์กรให้กับพนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมากยิ่งขึ้น ต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ ของมหาวิทยาลัยไอโฮไอ คือ ผู้นำเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นด้านสร้างขวัญและกำลังใจให้กับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา (Robbins, 2003, p. 316-317) และยังสอดคล้องกับ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามทฤษฎีวาย ของแมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960) ที่ผู้บริหารควรศึกษาธรรมชาติของคน โดยเฉพาะธรรมชาติเกี่ยวกับการจูงใจ คนเราสามารถควบคุมตนเองได้ หากมีการจูงใจที่เหมาะสม ผู้นำสามารถทำได้ด้วยการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่สมาชิกในองค์กร เพื่อให้ทุกคนทำงานด้วยความสมัครใจ มีระเบียบวินัย และมีความสุขกับงานที่ทำ รวมทั้งยังสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบวิถีทางเป้าหมาย ของเฮาส์และมิทเชล (House & Mitchell, 1974) ที่ผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจได้โดยการเพิ่มผลตอบแทน หรือรางวัลที่ผู้ตามจะได้รับจากการปฏิบัติงาน ผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจโดยการทำให้วิถีทางนำไปสู่เป้าหมายนั้นชัดเจนขึ้น

เมื่อพิจารณาข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ ผู้บริหารให้การยอมรับความสำเร็จในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการให้รางวัลยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรสายปฏิบัติการ “คนดี ศรีจุฬา” เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน โดยมีเกณฑ์พิจารณา 4 ประการ ได้แก่ 1) มีผลงานเชิงประจักษ์ดีเด่น สมควรเป็นที่ยอมรับยกย่อง 2) เป็นผู้ประพฤติปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างดี 3) เป็นบุคคลที่ได้รับการยกย่องอย่างเปิดเผยทั้งต่อหน้าและลับหลัง ทั้งจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา 4) เป็นผู้ประพฤติปฏิบัติตนชอบด้วยคุณธรรม

จริยธรรม จรรยาบรรณ เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556) สอดคล้องกับภาวะผู้นำด้านบำรุงขวัญและกำลังใจ ของ คูซและพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 2002) ที่ผู้บริหารให้กำลังใจและยอมรับถึงความสำเร็จของลูกน้อง และยังคงสอดคล้องกับยูลค์ (Yulk, 2010) เห็นว่าผู้นำต้องให้คำชมเชยและการยอมรับการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีการให้รางวัลที่สามารถจับต้องได้ ทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของนิธิตา บุรณจันทร์ (2550 น. 227) พบว่ามีการปรับเงินเดือน สวัสดิการ ขยกย่องเชิดชูบุคลากรที่มีความประพฤติดี ให้รางวัลสำหรับผู้ที่มีความดีเด่น สร้างความใกล้ชิด ความรัก ความผูกพันกับบุคลากรทุกคนให้มีความรู้สึกอบอุ่นและอยากทำงานอยู่ในองค์กรนี้ มีการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์เมื่องานประสบผลสำเร็จ

5.3.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จากผลการศึกษาพบว่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย ทั้งนี้เนื่องจากพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551 มาตรา 5 กำหนดให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นนิติบุคคลและมีฐานะเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551, น. 57) ทั้งยังมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรในมหาวิทยาลัยส่งผลให้มีส่วนงานที่เพิ่มมากขึ้น (สุนันทานิวส์, 2556) อีกทั้งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยยังเป็นองค์กรขนาดใหญ่และอยู่ในระบบราชการมาเป็นเวลานาน จึงต้องใช้เวลาในการขับเคลื่อนเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555, น. 15) สอดคล้องกับผลการวิจัยของหนึ่งฤทัย โสภา (2552, น. 42) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้กับการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ผลการวิจัยพบว่า การมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของชูชีพ จอยเอกา (2552: บทคัดย่อ) ที่พบว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

5.3.2.1 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีทุนมนุษย์ที่มีคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการสูงซึ่งมีความสามารถในการผลิตองค์ความรู้ใหม่ๆ ทั้งยังมีระบบและโครงสร้างองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการศึกษาและค้นคว้าวิจัย มีทุนทรัพยากรรายได้ทั้งจากภาครัฐและจากการหารายได้ด้วยตนเอง (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555, น. 12) ที่เอื้อประโยชน์ต่อการสนับสนุนการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวรรณิ วิริยะ (2553, น. 56) ที่พบว่าทัศนคติในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ด้านการได้

พัฒนาความรู้ความสามารถในภาพรวมอยู่ในระดับดี สอดคล้องกับแนวคิดด้านพลวัตการเรียนรู้ของ มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) ที่สนับสนุนให้มีการเรียนรู้ 3 ระดับ คือ 1) การเรียนรู้ระดับตัวบุคคล 2) การเรียนรู้ระดับกลุ่ม 3) การเรียนรู้ระดับองค์กร เนื่องจากการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ ซึ่งหากมีการ เรียนรู้อย่างทั่วถึงกับทุกระดับองค์กรส่งผลให้องค์กรนั้นๆ ก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ หนึ่งฤทัย โสภา (2552, น. 43) ให้ความเห็นว่าการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยที่จะมุ่งสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีทิศทางของการปฏิบัติตนเพื่อเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร ควรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ได้แก่ การพัฒนาทักษะในการฟัง พูด อ่าน เขียน ให้ความร่วมมือในการ ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรซักถามในเรื่องที่ไม่รู้กับเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา เปิดใจรับ ฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เพิ่มพูนความสามารถในการทำงานของตนอย่าง ต่อเนื่อง มีการปรับปรุงผลงานของตนเองตลอดเวลาเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าเดิม มีการปรับเปลี่ยน ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมส่วนตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม มองความผิดพลาดให้ เป็นโอกาสในการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ ควบคู่ไปกับพลวัตการเรียนรู้ขององค์กร ทั้งยังสอดคล้องกับ งานวิจัยของ เกษฎากร ทองแสง (2553, น. 119) ซึ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นพลวัตการเรียนรู้ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต อยู่ในระดับมาก โดยมีปัจจัยดังต่อไปนี้ ปัจจัยการจัดการ ปัจจัย ความสามารถของบุคลากร ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยโครงสร้างองค์กร

เมื่อพิจารณาข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ องค์กรสนับสนุนบุคลากรให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อาจเนื่องมาจาก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีนโยบายที่จะส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรเพื่อ รองรับการปฏิบัติงานในโลกยุคใหม่ และยังส่งเสริมให้บุคลากรเป็นคนดีและคนเก่งทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555, น. 8) มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากรมีการศึกษา ต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ(<https://www.hrm.chula.ac.th/th/chulalongkornsolarships.html>) สอดคล้องกับแนวคิดของเซงเก้ (Senge, 1990) ที่ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องส่งเสริมให้คนในองค์กร สามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง องค์กรต้องจัดกลไกเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ของแต่ละบุคคลถือเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นพื้นฐานสำหรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและใฝ่รู้ ทั้งยังสอดคล้องกับขวัญหทัย ทองทิวราช (2551, น. 62) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้คือที่ซึ่งบุคลากรแต่ละคน แต่ละกลุ่ม ทั้งองค์กรมีอิสระใน การเรียนรู้ สร้างความรู้ที่หลากหลาย ร่วมกันแบ่งปันความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะและศักยภาพที่จะ ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินการไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

5.3.2.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยด้านการปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีการเปลี่ยนแปลงจากส่วนราชการมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551) ทั้งนี้จุฬาลงกรณ์เป็นองค์กรขนาดใหญ่และอยู่ในระบบราชการมาเป็นเวลานาน จึงต้องใช้เวลาในการขับเคลื่อนเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555, น. 15) ดังที่ไพริน ชันอาสา (2550, น. 103) มีความเห็นเกี่ยวกับการปฏิรูปองค์กรว่า องค์กรควรทบทวนบทบาทภารกิจในบทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน และพัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจองค์กร จัดระบบการสร้างองค์ความรู้ให้เหมาะสมและทันสมัย และมีระบบจัดการเชิงยุทธศาสตร์ เน้นการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย โดยถือเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก กระตุ้นให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกและเรียนรู้ระบบการทำงาน รวมทั้งให้ความสำคัญและให้อิสระทางความคิดกับบุคลากร

เมื่อพิจารณาข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ บุคลากรปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรให้เป็นไปตามนโยบายของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องจึงจัดให้มหาวิทยาลัยมีการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัย ตามพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551 หมวด 3 มาตรา 42 เรื่องการประกันคุณภาพและการประเมิน (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551, น.73) สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุดถนอม ต้นเจริญ (2551, น. 297) พบว่า ผู้บริหารและคณาจารย์ สังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ คณะภาควิชา และสาขาวิชาต่างๆ ดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย อีกส่วนหนึ่งคือการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานเพื่อให้บรรลุผลตามเกณฑ์มาตรฐานของ กพร. สกอ. และ สมศ. ซึ่งสอดคล้องกับ อภิชาติ เทิดโยธิน (2543, น. 37) มีความเห็นว่า การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทำให้คุณภาพของมหาวิทยาลัยดีขึ้น เนื่องจากมีการประเมิน และการประกันคุณภาพจะพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว มหาวิทยาลัยสามารถปรับเปลี่ยนระบบได้อย่างเหมาะสม เพื่อสอดคล้องกับสถานการณ์และสังคม

5.3.2.3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมียุทธศาสตร์ “เป็นสุข” ที่ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความเจริญก้าวหน้า และมีความมั่นคงในชีวิต (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555, น. 21) สอดคล้อง มณฑา พิทักษ์ (2554, น. 136) พบว่า พนักงานสังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คิดว่า

งานที่ทำอยู่มีความเหมาะสมและทำให้มีอนาคตที่ดีขึ้น มีโอกาสได้เรียนรู้งานอื่น พร้อมกับพัฒนาตนเองอย่างมากมาย สอดคล้องกับลักษณะของผู้นำตามบทบาทของผู้ฝึกสอน ตามแนวคิดของซานเชส (Sanchez, 2004, p. 8) ที่ระบุว่าผู้นำมุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และมีความสามารถ เพิ่มมากขึ้น

เมื่อพิจารณาข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ องค์กรให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม ฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะในการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนา ปรับปรุงศักยภาพในการปฏิบัติงานของตนเองโดยการจัด โครงการอบรมสัมมนาภายในมหาวิทยาลัยและจัดสรรทุนอบรมบุคลากรภายนอกมหาวิทยาลัย (<https://www.hrm.chula.ac.th/th/training01.html>) สอดคล้องกับ ไพริน ชันอาสา (2550, น. 104) กล่าวว่า องค์กรควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในทุกระดับมีส่วนร่วมในภารกิจเพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้งานมากขึ้นเพื่อเป็นการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสใช้ความรู้และความสามารถปฏิบัติงานตามพันธกิจของ องค์กรให้บรรลุผลตามที่ตั้งเป้าหมาย

5.3.2.4 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้มีการเปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเมื่อปี 2551 (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551, น. 57) และสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้มีมติปรับโครงสร้างของมหาวิทยาลัยใหม่เมื่อวันที่ 15 มกราคม 2556 ซึ่งนับเป็นส่วนงานที่มาก (สุนันทานิวส์, 2556) จึงมีความซับซ้อนต่อการจัดการบุคลากร (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551, น. 14) ไพริน ชันอาสา (2550, น. 104) ให้ความเห็นว่า การนำแนวคิดและหลักการของการจัดการความรู้ไปใช้ควรพิจารณาให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร รวมทั้งต้องมีกระบวนการของการประเมินและติดตามผล เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาคนและองค์กร และสอดคล้องกับ สุวีริรัตน์ คล้ายสถาพร (2554, น. 153) เสนอว่า มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมการสร้างกระบวนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร มหาวิทยาลัยควรมีการทดลอง สาธิต ทดสอบวิธีในการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ มีกิจกรรมที่พัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง

เมื่อพิจารณาข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ บุคลากรมีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร เพื่อปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีศูนย์สื่อสารองค์กร ที่เป็นศูนย์กลางในการจัดการและสร้างระบบการสื่อสารที่ทันสมัยให้เป็น มีห้องข่าวสารออนไลน์ ซึ่งบุคลากรทั้งภายในองค์กรและบุคลากรภายนอกองค์กรสามารถรับรู้ข้อมูล ข่าวสาร ได้อย่างสะดวก (<http://www.cicc.chula.ac.th/th/about.html>) ซึ่งสอดคล้องกับ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2546) กำหนดไว้ว่า



ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์

5.3.2.5 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยด้านเทคโนโลยี สำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจาก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีการเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในหน่วยงานเพื่อส่งเสริมระบบการทำงานให้มีความมีประสิทธิภาพ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555, 21) สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมศรี สิงห์ทอง (2550, น. 142) ที่พบว่า บุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีคุณลักษณะด้านปรับตัวทันโลกอยู่ในระดับมาก โดยปฏิบัติหน้าที่โดยสามารถนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานและมีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับมาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996, น. 30) สรุปว่าเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์กรที่มีความสามารถด้านเทคโนโลยีจะสามารถพัฒนาองค์กรได้มากกว่าองค์กรอื่นๆ เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับการวิจัยของ นวลละออ แสงสุข. (2550) ซึ่งศึกษา การศึกษาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่าการนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ มาใช้จะทำให้องค์กรสามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อการเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์กร สามารถให้การศึกษา และปฏิรูประบบตนเองได้โดยอัตโนมัติ

เมื่อพิจารณาข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือองค์กรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร อาจเนื่องมาจาก มหาวิทยาลัยจัดให้มีสำนักบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ให้บริการทางวิชาการ ทั้งในรูปแบบให้คำปรึกษา และแนะนำเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน (<https://www.it.chula.ac.th/th/information>) สอดคล้องกับและสุริรัตน์ คล้ายสภาพร (2554, น. 153) เสนอว่า มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ระบบซอฟต์แวร์ในการจัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลเพื่อการเรียนรู้และจัดหาสื่อประสมมัลติมีเดียมาช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ การปฏิบัติงานสารสนเทศให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและบุคคลให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพริน ชันอาสา (2550, น. 105) กล่าวว่า การที่จะนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรจะต้องเหมาะสมกับการปฏิบัติงานและได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น มีการเก็บการประมวล การถ่ายทอดข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ด้วย และสอดคล้องกับ งานวิจัยของ เบนเนทและ โอเบรน (Bennett & O'Brien, 1994)

พบว่าการเรียนรู้ขององค์กรต่างๆ นั้นอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ข้อมูล ข่าวสารสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีการติดต่อสื่อสาร ต่างๆ ได้สะดวกขึ้น

5.3.3 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย อาจเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้โดยหากผู้นำไม่เป็นผู้ริเริ่ม โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะต้องทำให้บุคลากรในองค์กรยอมรับและมีความรู้สึกร่วมกับการเปลี่ยนแปลงนั้น (ภาววัฒน์ พันธุ์แพ, 2547, น. 57) สอดคล้องกับผลการวิจัยของทิพากร วรรณพฤษย์ (2554) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ในระดับมากกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของกิ่งแก้ว ศรีสาติกุศลรัตน์ (2551) ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา ทั้งนี้เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระบุว่า

5.3.3.1 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่าคู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด คือภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านบำรุงขวัญและกำลังใจกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อาจเนื่องมาจาก ผู้นำมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของงาน คือ 1) สนับสนุนให้สมาชิกมีโอกาสสร้างความคุ้นเคย พบปะติดต่อประสานสัมพันธ์กัน 2) ผู้นำยกย่องสรรเสริญ ยอมรับความสามารถ และให้กำลังใจแก่สมาชิกในทีมงาน 3) เมื่อเกิดปัญหาใดๆ ต้องชี้แจงปัญหาอย่างชัดเจนเพื่อให้ทุกคนเข้าใจและให้โอกาสแก่สมาชิกร่วมกันพิจารณาประเด็นปัญหา และแนวทางแก้ปัญหานั้นๆ ให้ถูกต้อง 4) กระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีโอกาสทำประโยชน์ให้แก่ทีมงาน ร่วมคิดร่วมปฏิบัติและร่วมกันประเมินผล ใช้ผลสำเร็จของงานเป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิกมีความมั่นใจที่จะทำงานต่อไป 5) กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในทีมงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ส่งเสริมให้สมาชิกพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองมากขึ้น (อุดม โพธิ์ทอง, 2544) สอดคล้องกับ นิธิดา บุรณจันทร์ (2550, บทคัดย่อ) พบว่าผู้นำด้านบำรุงขวัญและกำลังใจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร และยังสอดคล้องกับ งานวิจัยของ ลู (Lu, 2010, บทคัดย่อ) ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำด้านการให้รางวัลมีความสัมพันธ์กับการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ของบุคลากรและสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

5.3.3.2 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่าคู่ที่มีความสัมพันธ์รองลงมา คือ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านบำรุงขวัญและกำลังใจกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ในระดับสูง อาจเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงด้านระบบการบริหารจัดการ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ฝึกฝน เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้ให้กำลังใจ แก่ทีมของตนแทนการออกคำสั่งและควบคุม และต้องเป็นผู้อำนวยความสะดวกประสานทีมของตนกับทีมอื่นๆ ภายในองค์กร (Darling, 1996, pp. 61-66) การสร้างบรรยากาศให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ เกิดความอบอุ่น ผูกพัน และมีการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน ในองค์กรนั้นจะช่วยให้เกิดความเข้าใจและสร้างสัมพันธภาพในการทำงานที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร เป็นการสร้างกำลังใจ เพื่อให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สังข์ ใจาน, 2548, น. 77) ซึ่งมาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) ได้เสนอกกลยุทธ์ 10 ประการ ที่องค์กรสามารถปฏิรูปให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและประสบความสำเร็จ คือ 1) ทำให้การเรียนรู้ขององค์กรสอดคล้องไป ในทางเดียวกันกับความสำเร็จทางธุรกิจและความสำเร็จของบุคคล 2) แทรกการเรียนรู้เข้าไปในทุกการดำเนินงาน 3) พัฒนานโยบายด้านบุคลากรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4) ให้การยอมรับและให้รางวัลแก่การเรียนรู้ 5) การวัดและการกระจายข่าวผลกระทบและประโยชน์ที่ได้รับจากการเรียนรู้ 6) สร้างโอกาสที่หลากหลายในการเรียนรู้ 7) แบ่งเวลาเพื่อการเรียนรู้ 8) สร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 9) เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงให้มากที่สุด 10) เรียนรู้แบบทันเวลา

5.3.3.3 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่าคู่ที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด คือ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านความท้าทายกระบวนการกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจากการ การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษานั้นเป็นสิ่งที่ท้าทายผู้บริหารที่จะต้องพัฒนาองค์กรและบุคลากรไปทั้งสองส่วนพร้อมกันเพื่อให้เกิดการพัฒนาซึ่งกันและกัน (ทิพากร วรณพฤกษ์, 2554, น.3) สอดคล้องกับ เจษฎากร ทองแสวง (2553, บทคัดย่อ) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลสำคัญต่อการเป็นพลวัตของการเรียนรู้ คือ ปัจจัยการจัดการ ปัจจัยความสามารถของบุคลากร ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยโครงสร้างองค์กร

## 5.4 ข้อเสนอแนะ

### 5.4.1 ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลการวิจัยไปใช้

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีข้อเสนอแนะสำหรับนำผลการวิจัยไปใช้ดังนี้

5.4.1.1 จากผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุดคือ ด้านบำรุงขวัญและกำลังใจ ผู้บริหารควรให้การยอมรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการฉลองความสำเร็จของทีมงาน

5.4.1.2 จากผลการวิจัยเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุดคือ ด้านการปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ ดังนั้นผู้บริหารควรปฏิบัติดังนี้ 1) ผู้บริหารทุกหน่วยขององค์กรควรมีวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน 2) องค์กรควรมีการสร้างค่านิยมทางวัฒนธรรมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยชี้นำบุคลากรให้เห็นถึงคุณค่าของการเรียนรู้ สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่ดี และมีส่วนร่วมในการทำงาน 3) ผู้บริหารนำกลยุทธ์มาใช้เพื่อการปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ 4) โครงสร้างองค์กรควรมีความยืดหยุ่น มีความเป็นอิสระต่อการกำหนดโครงสร้างขององค์กรควรมุ่งถึงปัจจัยที่ส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร

5.4.1.3 จากผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านความท้าทายกระบวนการกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง ในการบุกเบิก ดำเนินการให้องค์กรของตนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับ บุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

### 5.4.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.4.2.1 ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุกหน่วยงาน

5.4.2.2 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5.4.2.3 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเปรียบเทียบระหว่างมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชน

## บรรณานุกรม

- กรภัทร์ จารุกำเนิดกนก. (2552). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: รากฐานสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. ใน เจษฎา นกน้อย (บรรณาธิการ). นานาทรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. (น. 80). กรุงเทพฯ: ส. เอเชียเพลส.
- กิ่งแก้ว ศรีสาดีกุลรัตน์. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา. (งานนิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- กฤษณา สงวนศักดิ์ศิริ. (2554). รูปแบบการจัดการความรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุยฎิบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- ขวัญหทัย ทองธิดา. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี).
- คำนึ่ง ผุดผ่อง. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- คูซ เจมส์ เอ็ม และพอสเนอร์ แปรี่. (2542). ผู้นำเหนือผู้นำ. แปลจาก **The Leadership Challenge**. แปลโดย สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์. กรุงเทพฯ: เออาร์ บิซิเนส เพรส.
- จอห์น ซี แม็กซ์เวลล์. (2555). ภาวะผู้นำ 5 ระดับ. แปลจาก **The 5 Levels of Leadership**. แปลโดย วันดีอภิรักษ์ธนากร. กรุงเทพฯ: ดับบลิวพีเอส.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2551). พระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551. สืบค้นจาก [http://www.council.chula.ac.th/images/file/cu\\_act/prb51.pdf](http://www.council.chula.ac.th/images/file/cu_act/prb51.pdf)
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2552). ร่างระเบียบจรรยาบรรณจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฉบับทดลอง ปฏิบัติและประเมิน พ.ศ. 2552. สืบค้นจาก [http://www.senate.chula.ac.th/article/junyaban\\_cu20091002%20.pdf](http://www.senate.chula.ac.th/article/junyaban_cu20091002%20.pdf)
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2555). จำนวนบุคลากรทั้งหมด ปีการศึกษา 2555. สืบค้นจาก: [http://www.chula.ac.th/idcucm1/groups/guniversity/documents/cu\\_content/cu\\_p020338.pdf](http://www.chula.ac.th/idcucm1/groups/guniversity/documents/cu_content/cu_p020338.pdf)

## บรรณานุกรม (ต่อ)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2555). แผนยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551-2555.

สืบค้นจาก

[http://www.chula.ac.th/idcucm1/groups/guniversity/documents/cu\\_accordingtochulaact/cu\\_strategy\\_2555\\_2559.pdf](http://www.chula.ac.th/idcucm1/groups/guniversity/documents/cu_accordingtochulaact/cu_strategy_2555_2559.pdf)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2556). ประกาศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเรื่อง การให้รางวัลยกย่องเชิดชู

เกียรติบุคคลากรสายปฏิบัติการ “คนดี ศรีจุฬา กองทุนเพื่อการพัฒนาบุคลากรประจำปี

พ.ศ. 2557. สืบค้นจาก

[https://www.hrm.chula.ac.th/images/stories/pd/project/E44/psoods57\\_1.pdf](https://www.hrm.chula.ac.th/images/stories/pd/project/E44/psoods57_1.pdf)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2556). ประวัติจุฬาฯ. สืบค้นจาก

<http://www.chula.ac.th/about/history/index.htm>

เจษฎา นกน้อย (บรรณาธิการ). (2552). นานาพรรณชนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการ

เรียนรู้. กรุงเทพฯ: ส. เอเชียเพลส.

เจษฎากร ทองแสวง, (2553). แนวทางการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. (ค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ,

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).

ชนะชัย รักสงบดี. (2551). ความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตัวของผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยน

สภาพในองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี. (ภาคนิพนธ์ปริญญา

มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์).

ชลธิชา อนันต์น่านวี. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การ

แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี

เขต 3. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา).

ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง. (2548). ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา.

(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร).

ชัยเสกสรรค์ พรหมศรี. (2549). ภาวะผู้นำองค์การยุคใหม่. กรุงเทพฯ: ชรรคมลการพิมพ์.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ชูชีพ จอเยอกา. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา บริษัท  
วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ,  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช).
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2553). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: เทพเนรมิต  
การพิมพ์.
- เดลินิวส์. (2549). จุฬาฯ แจงทำไมต้องออกนอกกระบบ. สืบค้นจาก  
[http://news.sanook.com/education/education\\_61346.php](http://news.sanook.com/education/education_61346.php)
- ด้วน จาว หยาง. (2550). ภาวะผู้นำของอธิการบดีและวัฒนธรรมองค์กรที่สัมพันธ์กับองค์กรแห่งการ  
เรียนรู้ของวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ในกำกับมหาวิทยาลัยครุศาสตร์ยุหนาน ประเทศ  
สาธารณรัฐประชาชนจีน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2553). องค์กรแห่งความรู้ จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 6).  
กรุงเทพฯ: แชนท โปร์ พรินต์ติ้ง.
- ทิพากร วรณพฤกษ์. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัด  
กรุงเทพมหานคร. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). การบริหารสู่ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง
- ธวัช บุญยมนิ. (2550). ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: โอ เอส พรินต์ติ้ง เฮ้าส์.
- ธานีินทร์ ศิลป์จารุ. (2552). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS (พิมพ์ครั้งที่ 10). นนทบุรี:  
เอส.อาร์. พรินต์ติ้ง แมสโปรดักส์.
- นวลละออ แสงสุข. (2550). การศึกษาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง. (วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- นิกัญชลา สันเหลือ. (2554). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ชั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2546). ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ:  
อินโนกราฟฟิกส์.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- นิธิตา บุณจันทร. (2550). ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียน  
อาชีวศึกษาเอกชน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุยฎิบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.  
บาร์ด ลอยด์. (2551). ทักษะการเป็นผู้นำ. แปลจาก **Leading People**. แปลโดย ไพโรจน์ บาลัน.  
กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2555). การแปลผลเมื่อใช้เครื่องมือรวบรวมข้อมูลแบบมาตราส่วนประมาณค่า.  
สืบค้นจาก <http://www.watpon.com/boonchom/05.doc>.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2554). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ปาริชาติ ชัยอินทร์. (2551). ภาวะผู้นำทางการพยาบาลกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
โรงพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต,  
มหาวิทยาลัยมหิดล).
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ: ชรรคมล  
การพิมพ์.
- พัชรีรี ชมภูคำ. [ม.ป.ป.]. องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- พิชาภพ พันธุ์แพ. (2554). ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2552). องค์กรและการบริหารจัดการ. กรุงเทพฯ: ซิงค์ บีคอนด์ บู้คส์.
- พิเชษฐ วงศ์เกียรติ์จร. (2553). ผู้นำการบริหารยุคใหม่. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- พิมพ์กานต์ อุ่นกุล. (2546) การวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
บุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต,  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี).
- ไพริน ชันอาสา (2550) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมผู้นำกับองค์กรแห่ง  
การเรียนรู้: กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
โทบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช).
- ภาวัฒน์ พันธุ์แพ. (2547). ผู้นำกับองค์กรแห่งการเรียนรู้.วารสารมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 24(3),  
51-62.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- มงคลชัย วิริยะพินิจ. (2554). รวมแนวคิดหลากหลายมุมมอง องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: ส่องสยาม.
- มลथा พิทักษ์. (2554). ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ พนักงานสังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา).
- มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (2553). องค์กรกับการจัดการความรู้: ศึกษาองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ในภาคธุรกิจ. สืบค้นจาก <http://www.gspa.ru.ac.th/downloads/doc/d015.doc>
- มณฑนา ตุลยนิษกะ. (2552). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ตรีศึกษา คณะวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- มาร์ควอดด์ เอ็ม เจ. (2553). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. แปลจาก **Building the Learning Organization**. แปลโดย บดินทร์ วิจารณ์ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ยุวพร ศุทธรัตน์. (2552). องค์กรเพื่อการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: แอคทีฟ พรินท์.
- ละออ เอื้อจิตตระกูล. (2550). ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- วาโร เฟิงส์วัตดี. (2551). วิธีวิทยาการวิจัย. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์ เน็ท.
- ศรีสุภา พิทักษ์วรรณ. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารการ พยาบาล วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์และความเป็นองค์กรแห่งสติปัญญาของกลุ่ม งานพยาบาลโรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- สถาพร ปิ่นเจริญ. (2554). ภาวะผู้นำกับการจัดการ. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- สมชาติ กิจขรรจง. (2555). องค์กรดี บุคลากรเด่น เน้นวิธีการหลากหลาย. กรุงเทพฯ: สมาร์ทไลฟ์
- สมศรี สิงห์ทอง. (2550). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สังข์ ใจาน. (2548). **บรรยากาศขององค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1.** (รายงานอิสระปริณญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2551). **กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565).** สืบค้นจาก <http://www.mua.go.th/users/bpp/developplan/index.htm>,
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2555). **แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559).** สืบค้นจาก <http://www.mua.go.th/users/bpp/developplan/index.htm>
- สำนักนายกรัฐมนตรี. (2546). **พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546.** สืบค้นจาก [http://library2.parliament.go.th/library/content\\_law/30.pdf](http://library2.parliament.go.th/library/content_law/30.pdf)
- สิริพร ทองบุญเกื้อ. (2547). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหรือผู้ปวย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล ตามการรับรู้ของ พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ.** (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- สุดถนอม ตันเจริญ (2551). **ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะกรณี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุยฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- สุดา สุวรรณภิรมย์. (2551). **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ: เอ. อาร์. อินฟอเมชัน แอนด์ พับลิเคชัน.
- สุธรรม อารีกุล, ลาวัณย์ ไกรเดช, ประจวบ หล้าอุบล, วิเชียร ยงมานิตยชัย, วีรวัฒน์ วีรังกร, อาภากร ู้โลหะ, วราภรณ์ เทพสัมฤทธิ์พร และ พชณี ลีลาศ. (2540). **โครงการศึกษาวิจัยเรื่อง อุดมศึกษา: วิกฤตและทางออก.** กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- สุธีลักษณ์ นิติธรรม แก่นทอง. (2555). **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ลเอ็ดดูเคชั่น.
- สุนันทานิวส์. (2556). **จุฬาฯ ปรับใหญ่หลังออกนอกระบบ ส่วนงานมากที่สุดของอุดมศึกษาไทย.** สืบค้นจาก <http://sunandhanews.com/2011-10-14-04-41-27/81-education/1829-2013-02-26-13-55-38.html>
- สุพล วังสินธุ์. (30 มิถุนายน 2543). **การบริหารโรงเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา.** วารสารวิชาการ, 5(6), 29.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุภาวดี นพรุจจินดา. (2553). **องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณชีพัฒนัต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- สุรรัตน์ คล้ายสถาพร. (2554). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- สุวรรณณี วิริยะ. (2553). **ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช).
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). **ภาวะผู้นำ. ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.**
- หนึ่งฤทัย โสภา. (2552). **ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. โครงการนักวิจัยรุ่นใหม่ ประจำปีงบประมาณ 2552 คณะเทคโนโลยีและการจัดการอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.**
- อภิชัย เทิดเทียนวงษ์, กัลยาณี จิตต์การุณย์, วศิน ทรบรพพ์, สุธี พลอยสวัสดิ์ไชย และคณะ. (2547). **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถาบันผู้บริหารการศึกษา. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.**
- อภิชาติ เทิดโยธิน. (2543). **การบริหารของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล: ประสบการณ์ของผู้บริหาร. เอกสารประกอบการฝึกอบรมโครงการพัฒนาเจ้าหน้าที่ระดับบริหารรุ่นที่ 4. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.**
- อารี พันธุ์มณี. (2546). **ผู้นำยุคใหม่ ก้าวไกลสู่สากล. วารสารนักบริหาร, 23(2), 41-44.**
- อุดม โพธิ์ทอง. (2544). **การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).**
- อุทุมพร จามรมานและคณะ. (2543). **การเตรียมพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. [เอกสารอัดสำเนา น. 105].**
- American Society for Training & Development. (1998). **ASTD Model for Learning Technologies.** Alexandria, Virginia, VA: ASTD.
- Baird, L. (2006). **Leading People.** Boston: Harvard Business School.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Bennett, J. K. & O'Brien, M. J. (1994). The Building Blocks of the Learning Organization. **Training**, 31(6), 41-49.
- CHUN Wai Tak, T. (1996). **The Role of Leadership from the Learning Organization Perspective: a Case Study**. (Master's Thesis, The University of Hong Kong, Hong Kong).
- Darling M. (1996). Building the knowledge organization. **Business Quarterly**, 61(2), 61-66.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**. Massachusetts, MA: Harvard Business School Press.
- Garvin, D. A. (1993, April). Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**, 73, 78-91.
- Gephart, M. A., Marsick, V. J., Van, B., Mark, E., Spiro, M. S., & Senge, P. (1996, December). Learning Organization Come Alive. **Training & Development**, 50(12), 34-44.
- Gilley, J. W., Egglund, S. A., & Gilley, A. M. (2002). **Principles of Human Resource Development**. Cambridge, MA: Basic Books.
- Goh, S. C. (1998, February). Toward a Learning Organization: the Strategic Building Blocks. **S.A.M. Advanced Management Journal**, 63, 15-20.
- Grover, I. A. (2012). **Can Leaders Influence a Learning Organization? An Exploratory Study of the Relationship between Leadership, Organizational Learning Capability and the Mediating Role of Trust**. (Master's Thesis, University of Ottawa, Canada).
- Hersey, P. H., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2012). **Management of Organization Behavior** (10th ed.). New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Jan, Z. (2010). **Career Development in a Learning Organization**. (Ph.D. Thesis, National University of Modern Languages, Islamabad, Peshawar University, Pakistan).
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2002). **The Leadership Challenge** (3th ed.) San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Education and Psychological Measurement**, 30, 607-610.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Lu, Y. P. (2010). **The Relationship between Leader's Behaviors & Organizational Learning Actions**. (Doctor's Thesis, Marian University, Indiana).
- Manville, B. (2001). Learning in the new economy. **Leader to leader**, (20), 36-45.
- Marquardt, M. J. (1996). **Building the Learning Organization**. New York, NY: McGraw-Hill.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). **The Knowledge-Creating Company**. New York, NY: Oxford University Press.
- Nonaka, I. (1995, June). The Knowledge-Creating Company. **Harvard Business Review**. 69(6), 96-104.
- Osborne, D R. (1997). **The Learning Organization and Leadership for the College System**. (Master's Thesis, Memorial University of Newfoundland, Canada).
- QS Top University Worldwide University Ranking, Guides & Events. (2013). **QS University Rankings: Asia 2013**. Retrieved from <http://www.topuniversities.com/university-rankings/asian-university-rankings/2013>
- Robbins, S. P. (2003). **Organizational Behavior**. Upper Saddle River, New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Sanchez, A, F. (2004). Five roles of leadership. **Executive Excellence**, 21(7), 8. Retrieved from ProQuest database.
- Senge, P. M. (1991). Team Learning. **Mckinsey Quarterly**, 82-93.
- Sinlarat, P. (2007). New Leadership and New Globalization in Thai Higher Education: The Path to the Future. **Asaihl - Thailand Journal**, 10(2), 48.
- Stata, R. (1989, March). Organizational Learning - The Key to Management Innovation. **Sloan Management Review**, 30(3), 63-74.
- Stewart, T. (1997). **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations**. New York, NY: Doubleday.
- The World University Ranking. (2013). **Asia University Rankings 2013 Top 10**. Retrieved from <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2012-13/regional-ranking/region/asia>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

Ulrich, D. (1993, March). Profiling Organizational Competitiveness: Cultivating Capabilities.

**Human Resource Planning**, 16(3), 1-17.

Yulk, G. (2010). **Leadership in Organization** (7th ed.). Upper Saddle River, New Jersey, N.J:

Prentice Hall.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือวิจัย







ที่ ศธ 0578.02 / 0514



คณะกรรมการอุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ต.คลองหก อ.คลองหลวง  
จ.ปทุมธานี 12110

๒๖ กรกฎาคม 2556

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.บุษกร บินตสันต์

เนื่องด้วย นางสาวกานต์วี ถาวรพันธุ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมี ดร.พรทิพย์ สุริยาชัยวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างดียิ่ง จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้แก่ นางสาวกานต์วี ถาวรพันธุ์ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ทศพร แสงสว่าง)

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทน คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 02 5493207

โทรสาร 02 5775020



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานบัณฑิตศึกษา โทร. 025493207

ที่ ศธ 0578.02 / 1216

วันที่ ๑๕ กรกฎาคม 2556

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประนอม พันธุ์โสว

เนื่องด้วย นางสาวกานต์รวี ถาวรพันธุ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมี ดร.พรทิพย์ สุริยาชัยวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างยิ่ง จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้แก่ นางสาวกานต์รวี ถาวรพันธุ์ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(ดร.ทศพร แสงสว่าง)

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทน คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานบัณฑิตศึกษา โทร. 025493207

ที่ ศธ 0578.02 / 1216.9

วันที่ ๒๖ กรกฎาคม 2556

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ธัญญกรณ์ เลหาพะเพ็ญแสง

เนื่องด้วย นางสาวกานต์รวี ถาวรพันธุ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมี ดร.พรทิพย์ สุริยาชัยวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างยิ่ง จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้แก่ นางสาวกานต์รวี ถาวรพันธุ์ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(ดร.ทศพร แสงสว่าง)

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทน คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานบัณฑิตศึกษา โทร. 025493207

ที่ ศธ 0578.02 / 1๕1๖.๒

วันที่ ๒๖ กรกฎาคม 2556

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ต้องลักษณ์ จีระวัชรการ

เนื่องด้วย นางสาวกานต์รวี ถาวรพันธุ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมี ดร.พรทิพย์ สุริยาชัยวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างยิ่ง จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้แก่ นางสาวกานต์รวี ถาวรพันธุ์ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(ดร.ทศพร แสงสว่าง)

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทน คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานบัณฑิตศึกษา โทร. 025493207

ที่ ศธ 0578.02 / 1216.1

วันที่ ๑๖ กรกฎาคม 2556

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณชัยอนันต์ มั่นคง

เนื่องด้วย นางสาวกานต์วี ถาวรพันธุ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมี ดร.พรทิพย์ สุริยาชัยวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างยิ่ง จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้แก่ นางสาวกานต์วี ถาวรพันธุ์ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

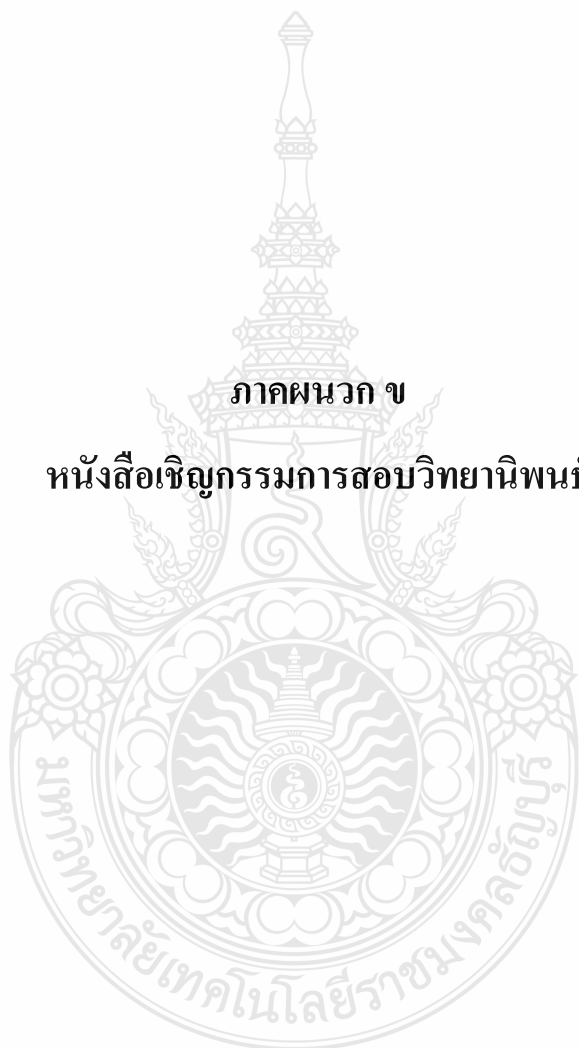
จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(ดร.ทศพร แสงสว่าง)

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทน คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

ภาคผนวก ข  
หนังสือเชิญกรรมการสอบวิทยานิพนธ์





## บันทึกข้อความ


ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม งานบัณฑิตศึกษา โทร. 025493207  
ที่ ศธ 0578.02/ ๐๖๗.๖ วันที่ ๙ มีนาคม 2557  
เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง

เนื่องด้วย คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้จัดให้มีการสอบวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา ประจำปีการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2556

ในการนี้ คณะฯ ขอเรียนเชิญท่านซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรู้ความสามารถร่วมเป็นคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ให้กับ นางสาวกานต์วี ถาวรพันธุ์ รหัสประจำตัวนักศึกษา 115270270122-6 ในวันที่ 15 มีนาคม 2557 ตั้งแต่เวลา 13.00 น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุม ชั้น 3 อาคารศึกษาศาสตร์ 1 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ตามรายละเอียดในตารางการสอบดังแนบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง)  
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม







## บันทึกข้อความ


ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม งานบัณฑิตศึกษา โทร. 025493207  
ที่ ศธ 0578.02/ 0๒๗.๑ วันที่ ๗ มีนาคม 2557  
เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

เรียน ดร.กล้าหาญ ณ น่าน

เนื่องด้วย คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้จัดให้มีการสอบวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหาร การศึกษา ประจำปีการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2556

ในการนี้ คณะฯ ขอเรียนเชิญท่านซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรู้ความสามารถร่วมเป็น คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ให้กับ นางสาวกานต์วี ถาวรพันธุ์ รหัสประจำตัวนักศึกษา 115270270122-6 ในวันที่ 15 มีนาคม 2557 ตั้งแต่เวลา 13.00 น. เป็นต้นไป ห้องประชุม ชั้น 3 อาคารศึกษาศาสตร์ 1 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ตามรายละเอียดในตาราง การสอบดังแนบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง)  
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม



## บันทึกข้อความ


ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม งานบัณฑิตศึกษา โทร. 025493207  
ที่ ศธ 0578.02/ 0511.7 วันที่ 7 มีนาคม 2557  
เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

เรียน ดร.พรทิพย์ สุริยาชัยวัฒน์

เนื่องด้วย คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้จัดให้มีการสอบวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการศึกษา ประจำปีการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2556

ในการนี้ คณะฯ ขอเรียนเชิญท่านซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรู้ความสามารถร่วมเป็นคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ให้กับ นางสาวกานต์รวี ถาวรพันธุ์ รหัสประจำตัวนักศึกษา 115270270122-6 ในวันที่ 15 มีนาคม 2557 ตั้งแต่เวลา 13.00 น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุม ชั้น 3 อาคารศึกษาศาสตร์ 1 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ตามรายละเอียดในตารางการสอบดังแนบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง)  
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม



ที่ ศธ 0578.02 / 0115

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ต.คลองหก อ.คลองหลวง จ.ปทุมธานี  
12110

๗ มีนาคม 2557

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

เรียน ดร.อนันต์ เตียวต้อย

สิ่งที่ส่งมาด้วย ตารางการสอบวิทยานิพนธ์

เนื่องด้วย คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้จัดให้มีการสอบวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา ประจำปีการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2556

ในการนี้ คณะฯ ขอเรียนเชิญท่านซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรู้ความสามารถร่วมเป็นคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ให้กับ นางสาวกานต์วี ถาวรพันธุ์ รหัสประจำตัวนักศึกษา 115270270122-6 ในวันที่ 15 มีนาคม 2557 ตั้งแต่เวลา 13.00 น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุม ชั้น 3 อาคารศึกษาศาสตร์ 1 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ตามรายละเอียดในตารางการสอบดังแนบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง)  
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา  
โทร. 0 2549 3207  
โทรสาร 0 2549 3213

ตารางการสอบวิทยานิพนธ์ (ครั้งที่ 2)

หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ

ภาคการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2556

ณ ห้องประชุม ชั้น 3 อาคารศึกษาศาสตร์ 1

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

วัน เวลา	ชื่อ - นามสกุล นักศึกษา	หัวข้อเรื่อง วิทยานิพนธ์	คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ (ครั้งที่ 2)			
			ประธานกรรมการ	อาจารย์ที่ปรึกษา	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ	กรรมการสอบ
วันที่ 15 มีนาคม 2557 13.00-14.00 น.	นางสาวกานต์วี ถาวรพันธุ์ รหัสนักศึกษา 115270270122-6 ภาคพิเศษ	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้จ้างที่ เป็น แบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย	ผศ.สุรสิทธิ์ บุญส่ง	ดร.พรทิพย์ สุริยาพิพัฒนะ	ดร.อนันต์ เดียวต้อย	ดร.กล้าหาญ ณ น่าน

ภาคผนวก ค  
ตัวอย่างเครื่องมือวิจัย



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหาร การศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร จำนวน 24 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 26 ข้อ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ ในการตอบแบบสอบถามไว้ ณ โอกาส นี้

กานต์วี ถาวรพันธุ์

นักศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

## ตอนที่ 1

### แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่เกี่ยวกับสถานภาพของท่าน

สถานภาพ	
1.	เพศ <input type="checkbox"/> 1. ชาย <input type="checkbox"/> 2. หญิง
2.	อายุ <input type="checkbox"/> 1. 20-30 ปี <input type="checkbox"/> 2. 31-40 ปี <input type="checkbox"/> 3. 41-50 ปี <input type="checkbox"/> 4. 51 ปีขึ้นไป
3.	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่า <input type="checkbox"/> 2. ปริญญาตรี ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> 3. ปริญญาโท <input type="checkbox"/> 4. ปริญญาเอก
4.	ประเภทสายงาน <input type="checkbox"/> 1. สายวิชาการ <input type="checkbox"/> 2. สายปฏิบัติการ
5.	ประสบการณ์ในการทำงาน <input type="checkbox"/> 1. น้อยกว่า 5 ปี <input type="checkbox"/> 2. 5 -10 ปี <input type="checkbox"/> 3. 11 – 15 ปี <input type="checkbox"/> 4. มากกว่า 15 ปี

## ตอนที่ 2

แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่แสดงระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติหรือมีการปฏิบัติในแต่ละ  
บทบาทของผู้บริหารตามความเป็นจริง โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

- |   |         |                             |
|---|---------|-----------------------------|
| 5 | หมายถึง | มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | มีระดับการปฏิบัติมาก        |
| 3 | หมายถึง | มีระดับการปฏิบัติปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | มีระดับการปฏิบัติน้อย       |
| 1 | หมายถึง | มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด |

ข้อ	ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
<b>ความท้าทายกระบวนการ</b>						
1	ผู้บริหารมีการนำวิธีการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีและนวัตกรรมแบบใหม่ๆ มาใช้ในหน่วยงาน					
2	ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี					
3	ผู้บริหารมีการประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในหน่วยงาน					
4	ผู้บริหารแสวงหาวิธีการ รูปแบบการบริหารที่ทำให้หน่วยงานก้าวหน้า					
5	ผู้บริหารเรียนรู้ความผิดพลาดและปรับปรุงด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์					



ข้อ	ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
<b>สร้างแรงคลใจในวิสัยทัศน์ร่วม</b>						
6	ผู้บริหารเป็นผู้มีความคิดกว้างไกล					
7	ผู้บริหารมีการชักนำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมในหน่วยงาน					
8	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่หน่วยงานจะปฏิบัติร่วมกันในอนาคต					
9	ผู้บริหารมีความจริงใจ และตั้งใจรับฟังความต้องการของผู้ร่วมงาน					
10	ผู้บริหารมีการถ่ายทอดความคิดและวิธีการดำเนินงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา					
<b>ปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ</b>						
11	ผู้บริหารให้การสนับสนุนและไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ					
12	ผู้บริหารได้มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม					
13	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาความรู้และทักษะการทำงาน					
14	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
15	ผู้บริหารมีการประเมินและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
<b>จำลองวิธีการ</b>						
16	ผู้บริหารมีการยกตัวอย่าง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงวิธีปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย					
17	ผู้บริหารอุทิศตนและเวลา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้					

ข้อ	ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
18	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
19	ผู้บริหารมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานองค์กร					
<b>บำรุงขวัญและกำลังใจ</b>						
20	ผู้บริหารมีการแสดงออกอย่างชัดเจนว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคในการดำเนินงานได้					
21	ผู้บริหารให้กำลังใจในการปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
22	ผู้บริหารให้การยอมรับความสำเร็จในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
23	ผู้บริหารมีการให้รางวัลตอบแทนเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานประสบผลสำเร็จ					
24	ผู้บริหารให้คำปรึกษา แนะนำ กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

### ตอนที่ 3

แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่แสดงระดับการปฏิบัติในแต่ละด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กรของท่านตามความเป็นจริง โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติมาก
- 3 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติปานกลาง
- 2 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติน้อย
- 1 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

ข้อ	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
<b>การสร้างพลวัตในการเรียนรู้</b>						
1	องค์กรสนับสนุนบุคลากรให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
2	องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรมีความใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ					
3	องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน					
4	องค์กรมีการทำงานเป็นทีม					
5	บุคลากรนำประสบการณ์การเรียนรู้จากอดีตมาประยุกต์ใช้กับเหตุการณ์ปัจจุบัน					
6	บุคลากรมีการคิดและจัดสรรงานอย่างเป็นระบบ					

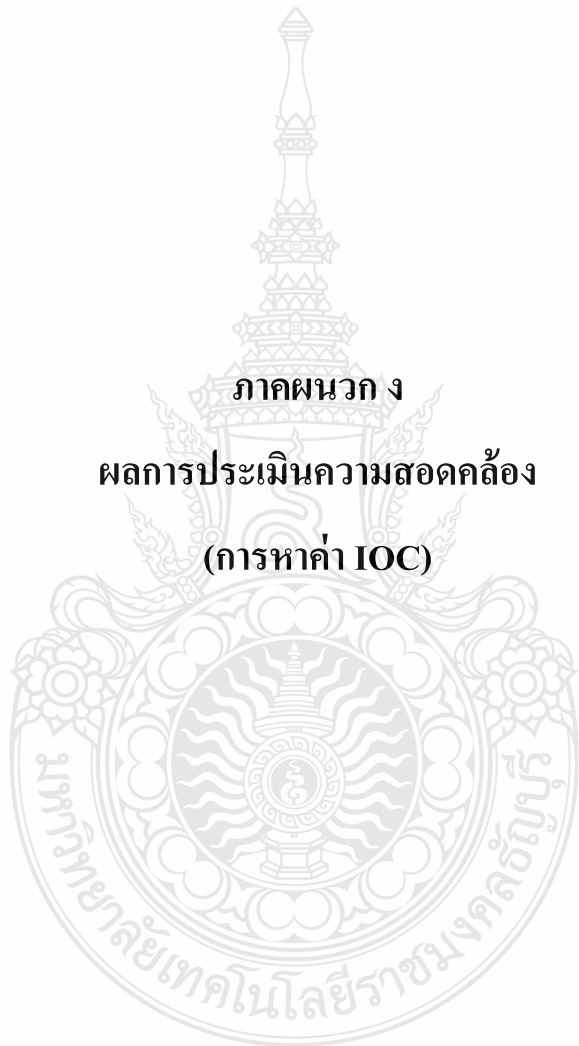
ข้อ	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
<b>การปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้</b>						
7	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร					
8	บุคลากรในองค์กรมีเป้าหมายการทำงานในทิศทางเดียวกัน					
9	บุคลากรปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย					
10	องค์กรมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น					
11	โครงสร้างองค์กรเป็นแบบกระจายอำนาจโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
<b>การเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ</b>						
12	องค์กรให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม ฝึกรวม เพื่อพัฒนาทักษะในการทำงาน					
13	องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานแบบชี้นำตนเอง					
14	ผู้บริหารให้คำแนะนำและสนับสนุนแก่บุคลากรในการดำเนินงาน					
15	องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
16	ผู้บริหารให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน บุคลากรให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน					
<b>การจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้</b>						
17	องค์กรมีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสารเพื่อปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง					
18	องค์กรมีการจัดเก็บความรู้ ข้อมูล ข่าวสารอย่างเป็นระบบ					

ข้อ	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
19	บุคลากรมีการจัดระบบความรู้ เพื่อความสะดวกและง่ายต่อการใช้งาน					
20	องค์กรมีการเผยแพร่ความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ทัวถึงกันภายในองค์กร					
21	บุคลากรสามารถเชื่อมโยงความรู้ที่ได้จากประสบการณ์เดิมมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ปัจจุบัน					
<b>เทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้</b>						
22	องค์กรมีระบบคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
23	บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บ รวบรวม ข้อมูลและประมวลผลข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
24	องค์กรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร					
25	บุคลากรสามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศได้เหมาะสมกับงาน					
26	องค์กรพัฒนาทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ กับบุคลากร					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....  
 .....  
 .....  
 .....

ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ ในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ง  
ผลการประเมินความสอดคล้อง  
(การหาค่า IOC)



**ผลการพิจารณาแบบประเมินค่า ดัชนีความสอดคล้อง (IOC)**  
**เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการ**  
**เรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ		ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	สรุป
		คนที่						
		1	2	3	4	5		
1.	เพศ  <input type="checkbox"/> 1. ชาย <input type="checkbox"/> 2. หญิง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.	อายุ  <input type="checkbox"/> 1. 20-30 ปี <input type="checkbox"/> 2. 31-40 ปี <input type="checkbox"/> 3. 41-50 ปี <input type="checkbox"/> 4. 51 ปีขึ้นไป	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.	ระดับการศึกษา  <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> 2. ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> 3. ปริญญาโท <input type="checkbox"/> 4. ปริญญาเอก	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4.	ประเภทสายงาน  <input type="checkbox"/> 1. สายวิชาการ <input type="checkbox"/> 2. สายสนับสนุน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

สถานภาพ		ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
5.	ตำแหน่งหน้าที่ใน มหาวิทยาลัย  <input type="checkbox"/> 1. ข้าราชการ <input type="checkbox"/> 2. พนักงาน <input type="checkbox"/> ร <input type="checkbox"/> มหาวิทยาลัย 3. ลูกจ้างประ <input type="checkbox"/> 4. ลูกจ้าง จํา <input type="checkbox"/> ชั่วคราว	-1	+1	+1	0	+1	0.4	ปรับ ปรุง
6.	ประสบการณ์ในการ ทำงาน  <input type="checkbox"/> 1. น้อยกว่า <input type="checkbox"/> 2. 5 -10 ปี 5 ปี <input type="checkbox"/> 3. 11 – 15 <input type="checkbox"/> 4. มากกว่า ปี <input type="checkbox"/> 15 ปี	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้



ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร

ข้อ	ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
<b>ความท้าทายในกระบวนการ</b>								
1	ผู้บริหารมีการนำวิธีการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีและนวัตกรรมแบบใหม่ๆ มาใช้ในหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
3	ผู้บริหารมีการประเมินผลและปรับปรุง กระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ใน หน่วยงาน	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
4	ผู้บริหารกล้าเสี่ยงในการพัฒนาให้ หน่วยงานเจริญก้าวหน้า	+1	+1	0	0	+1	0.6	ใช้ได้
5	ผู้บริหารยอมรับและแก้ไขข้อผิดพลาด ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน	+1	0	0	+1	+1	0.6	ใช้ได้
<b>สร้างแรงจูงใจในวิสัยทัศน์ร่วม</b>								
6	ผู้บริหารเป็นผู้มีความคิดกว้างไกล	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
7	ผู้บริหารมีการชักนำให้เกิดวิสัยทัศน์ ร่วมในหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่ หน่วยงานจะปฏิบัติร่วมกันในอนาคต	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารมีความจริงใจ และตั้งใจรับฟัง ความต้องการของผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหารมีการถ่ายทอดความคิดและ วิธีการดำเนินงานให้กับพนักงาน	+1	0	+1	+1	0	0.6	ใช้ได้
<b>ปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ</b>								
11	ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับ ผู้ร่วมงาน	0	0	+1	+1	0	0.4	ปรับ ปรุง
12	ผู้บริหารให้การสนับสนุนและไว้วางใจ ให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็ม ความสามารถ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13	ผู้บริหารได้มอบหมายงานให้ ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
14	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้และทักษะการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>จำลองวิธีการ</b>								
16	ผู้บริหารมีการเล่าเรื่องราว อุทาหรณ์ เพื่อให้พนักงานเห็นถึงวิธีปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
17	ผู้บริหารอุทิศตนและเวลา เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19	ผู้บริหารมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของตนเอง	+1	0	-1	+1	-1	0	ปรับปรุง

ข้อ	ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
บำรุงขวัญและกำลังใจ								
21	ผู้บริหารมีการแสดงออกอย่างชัดเจนว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคในการดำเนินงานได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22	ผู้บริหารให้กำลังใจในการปฏิบัติงานกับบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23	ผู้บริหารให้การยอมรับความสำเร็จในการทำงานของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
24	ผู้บริหารมีการให้รางวัลตอบแทนเมื่อบุคลากรทำงานประสบผลสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
25	ผู้บริหารให้คำปรึกษา แนะนำ กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ตอนที่ 3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อ	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC	สรุป
		5	4	3	2	1		
<b>การสร้างพลังในการเรียนรู้</b>								
1	องค์กรสนับสนุนบุคลากรมีการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	บุคลากรในองค์กรมีความใฝ่รู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	องค์กรมีการทำงานเป็นทีม	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
5	บุคลากรนำประสบการณ์การเรียนรู้จาก อดีตมาประยุกต์ใช้กับเหตุการณ์ ปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>การปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้</b>								
6	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมมือกัน กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7	บุคลากรมีค่านิยมในทิศทางเดียวกัน	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้

ข้อ	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
8	บุคลากรปรับพฤติกรรมการทำงานให้ สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9	องค์กรมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10	องค์กรมีโครงสร้างที่กระจายอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบ	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
การเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คน ประสบความสำเร็จ								
11	องค์กรให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม ฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะในการ ทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12	สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วย ตนเองมากกว่าการสั่งการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13	ผู้บริหารให้คำแนะนำและสนับสนุนแก่ บุคลากรในการดำเนินงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14	องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรมี ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
15	ผู้บริหารให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน บุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>การจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้</b>								
16	องค์กรมีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสารเพื่อปรับปรุงองค์กรอย่าง ต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17	องค์กรมีการจัดเก็บความรู้ ข้อมูล ข่าวสารอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18	บุคลากรวิเคราะห์ ถิ่นกรอง ความรู้ ข้อมูล ข่าวสารที่ถูกจัดเก็บไว้เพื่อให้ องค์กรสามารถเข้าใจความหมายของ ข้อมูลและง่ายต่อการนำไปใช้	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
19	องค์กรมีการเผยแพร่ความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ทัวถึงกันในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20	บุคลากรสามารถเชื่อมโยงความรู้ที่ได้ จากประสบการณ์เดิมมาประยุกต์ใช้ใน สถานการณ์ปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
เทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้								
21	องค์กรมีระบบคอมพิวเตอร์ และ เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22	บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยี สารสนเทศในการจัดเก็บ รวบรวม ข้อมูลและประมวลผลได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23	องค์กรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ เพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงานของ บุคลากร	-1	+1	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
24	บุคลากรสามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศ ได้เหมาะสมกับงาน	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
25	องค์กรจัดฝึกอบรมการใช้คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ กับ พนักงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – สกุล	นางสาวกานต์รวี อารพันธ์
ที่อยู่	14/102 หมู่บ้านเจริญตาก 5 ถนนรังสิต-นครนายก ตำบลลำผักกูด อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี 12110
การศึกษา	ปริญญาตรี ศึกษาศาสตร์บัณฑิต (สุขศึกษา) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2546 ปริญญาโท ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี พ.ศ. 2557
ประสบการณ์ทำงาน	ศูนย์วิจัย Urban Research Plaza จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
เบอร์โทรศัพท์	080-9094858
อีเมล	ktawonpan@gmail.com

